



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLKY

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING THE KINDERGARTEN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Haščáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Haščáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení mateřské školky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešení problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorby podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce je predstaviť návrh podnikateľského zámeru na založenie súkromnej materskej školy Montessori. Diplomová práca je rozdelená do troch častí. Prvá časť sumarizuje teoretické poznatky. Druhá časť sa zaoberá analýzou trhu. Posledná časť práce obsahuje popis štruktúrovaného podnikateľského plánu vrátane organizačnej časti a finančného plánu, ktoré sú založené na výsledkoch predchádzajúcich častí práce.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to introduce the proposal of the business plan for foundation of private Montessori kindergarten. The diploma thesis is divided into three parts. The first part summarizes the theoretical knowledge. The second part deals with the analysis of the market. The last part of the thesis contains the description of the structured business plan including the organisational part and financial plan that are based on the results of the previous parts of the thesis

Kľúčové slová

podnik, podnikanie, materská škola, Montessori, analýza trhu, finančný plán

Key words

company, business, private kindergarten, Montessori, market analysis, financial plan

Bibliografická citace

HAŠČÁKOVÁ, Veronika. *Podnikatelský plán pro založení mateřské školky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119901>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

PodĎakovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce pani doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D., za vedenie, pripomienky a cenné rady. Moja vďaka patrí taktiež mojej rodine a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, POSTUP SPRACOVANIA.....	13
1.1 Vymedzenie problému.....	13
1.2 Hlavný cieľ a čiastkové ciele.....	13
1.3 Postup riešenia a metódy	14
2 Teoretické východiská práce	16
2.1 Podnikateľ.....	16
2.2 Podnikateľský plán	17
2.2.1 Požiadavky na podnikateľský plán.....	17
2.2.2 Štruktúra podnikateľského zámeru.....	18
2.3 Výber právnej formy.....	19
2.3.1 Živnosť	20
2.3.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným.....	21
2.4 Použité metódy	23
2.4.1 Analýza PESTEL.....	23
2.4.2 Analýza trhu	24
2.4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl	25
2.5 Analýza zdrojov	27
Interné zdroje financovania	28
Externé zdroje financovania	28
2.5.1 SWOT analýza.....	30
2.5.2 Stratégia	31
2.5.3 Marketingový mix	31
2.5.4 McKinseyho model 7S	33
2.6 Metódy hodnotenia investície.....	33
2.6.1 Metóda doby splácania investície.....	34
2.7 Obchodný plán.....	34

2.7.1	Ukazovatele rentability	35
2.7.2	Ukazovatele zadlženosti	35
2.7.3	Bod zvratu	35
2.8	Hodnotenie rizík	36
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	38
3.1	SLEPT analýza	38
3.1.1	Sociálne faktory	38
3.1.2	Legislatívne faktory	40
3.1.3	Ekonomické faktory	41
3.1.4	Technologické faktory	44
3.1.5	Ekologické faktory	44
3.2	Analýza cieľového trhu	45
3.2.1	Ciele výskumu	45
3.2.2	Plán výskumu	46
3.3	Dotazníkové šetrenie	47
3.3.1	Analýza a vyhodnotenie dotazníka	47
3.4	Portrov 5 – faktorový model	50
3.4.1	Konkurenčná rivalita	50
3.4.2	Hrozba substitútov	53
3.4.3	Vyjednávacia sila dodávateľov	53
3.4.4	Vyjednávacia sila odberateľov	54
3.4.5	Hrozba nových vstupov do odvetvia	54
3.5	Analýza zdrojov	55
3.5.1	Hmotné zdroje	55
3.5.2	Personálne zdroje	57
3.5.3	Finančné zdroje	57
3.5.4	McKinseyho model 7S	58
3.6	SWOT analýza	60

3.6.1	Silné stránky	61
3.6.2	Slabé stránky	62
3.6.3	Príležitosti	62
3.6.4	Hrozby	62
4	Vlastný návrh riešenie	63
4.1	Obecné informácie	63
4.2	Popis spoločnosti	64
4.2.1	Cieľ	64
4.2.2	Predmet podnikania	64
4.2.3	Umiestnenie a poloha materskej školy	65
4.2.4	Vybavenie	65
4.2.5	Prevádzková doba	66
4.2.6	Denný režim	66
4.2.7	Kapacita materskej školy	68
4.3	Organizačný plán	68
4.4	Marketingový plán materskej školy	69
4.4.1	Produkt	69
4.4.2	Cena	70
4.4.3	Miesto	71
4.4.4	Propagácia	72
4.5	Finančný plán	73
4.5.1	Počiatočný vklad	73
4.5.2	Počiatočné investičné výdaje	73
4.5.3	Odpisy	76
4.5.4	Prevádzkové náklady a mzdy	76
4.6	Možnosti financovania	79
4.7	Obchodný plán	80
4.7.1	Očakávané mesačné príjmy	80

4.7.2	Analýza bodu zvratu	81
4.7.3	Súvaha	82
4.7.4	Výkaz ziskov a strát.....	83
4.7.5	Cash flow.....	86
4.7.6	Časový harmonogram.....	89
4.7.7	Hodnotenie rizík	89
5	Ukazovatele	93
	Záver.....	94
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	96
	ZOZNAM GRAFOV.....	99
	ZOZNAM TABULIEK	100
	ZOZNAM OBRÁZKOV	102
	ZOZNAM PRÍLOH.....	103

ÚVOD

V súčasnej dobe je čoraz väčším problémom všetkých rodičov kam po dovŕšení 3. roka, prípadne ešte skôr, umiestniť svoje dieťa. Čoraz viac rodičov si uvedomuje, že škôlka nepredstavuje len akúsi „úschovňu“, detí počas ich pracovných povinností, ale poskytuje priestor na rozvoj dieťaťa a v zásadnej miere ovplyvňuje jeho vývoj.

Táto diplomová práca sa zaoberá založením súkromnej materskej školy, ktorá si zakladá na princípoch Montessori metódy. Mnohokrát je táto metóda považovaná len za akýsi výstrelok súčasnej uponáhľanej doby, no po hlbšom skúmaní zistíme, že ponúka presne to, čo každé dieťa potrebuje – rešpektovanie individuality. Táto filozofia si zakladá na pozorovaní potrieb dieťaťa, kde zohráva určitú rolu aj pedagóg, ktorý dopomáha dieťaťu pri rozvoji vlastného potenciálu, no nezasahuje do výberu činností dieťaťa. Výber tejto témy bol založený najmä na snahe prepojiť vedomosti nadobudnuté štúdiom a smeru, ktorý mi je veľmi blízky a tým je čas strávený s deťmi. Navyiac považujem túto tému Montessori filozofie ako jednej z alternatív klasickej výchovy za čoraz viac zaujímavú. Keďže je čoraz väčší dopyt taktiež po cudzích jazykoch, považujem za veľmi rozumné a logické, aby deti už v predškolských zariadeniach brali cudzí jazyk ako súčasť ich života a nepovažovali ho za niečo ťažké či odstrašujúce. Nakoľko je plánované umiestnenie tejto súkromnej materskej školy v Prešove, kde konkurencia nie je až tak veľká, prevádzkou práve tohto druhu materskej školy by došlo zaplneniu dopytovej medzery na trhu. Plánované zahájenie činnosti je stanovené na 01.10.2019. Materská škola sa bude nachádzať v rodinnom dome s veľkou záhradou, avšak pred zahájením činnosti je za potreby rekonštrukcia priestorov tak, aby vyhovovali podmienkam na prevádzku zariadení pre výchovu a vzdelávanie detí.

Táto práca je rozdelená do troch častí, ktoré na seba nadväzujú a vzájomne sa prelínajú a to teoretická, analytická a návrhová časť.

V teoretickej časti sa zaoberám základné pojmy týkajúce sa podniku ako takého, právnych foriem podnikania či tým, čo všetko musí obsahovať správne vypracovaný podnikateľský plán. Teoretická časť predstavuje akúsi oporný pilier, na ktorom je vybudovaná analytická časť. V analytickej časti sa zaoberám analýzou súčasného stavu. Na zhodnotenie všetkých faktorov použijem viacero analýz, ako napríklad PEST analýzu, SWOT analýzu či dotazníkové šetrenie. Analytická časť predstavuje veľmi dôležitú časť

tejto diplomovej práci, pretože na základe jednotlivých analýz je možno „vybudovať od základov,, celý návrh podnikateľského plánu.

V poslednej časti a to návrh je zostavený celý návrh podnikateľského plánu súkromnej materskej Montessori školy. Ide o konkrétny plán, ktorého štruktúra vychádza z teoretickej časti práce. Jeho obsahom je taktiež podrobný organizačný, marketingový a finančný plán.

„Pomôž mi, aby som to dokázal sám.“

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, POSTUP SPRACOVANIA

1.1 Vymedzenie problému

Vzhľadom na charakter tejto diplomovej práce nepovažujem slovo „problém“, za výstižné. Ide skôr o akúsi príležitosť, medzeru na trhu, ktorú je možné využiť. Túto medzeru predstavuje súčasná situácia predstavujúca pretínajúci sa dopyt po materskej škôlkach, ktorých je nedostatok, a fakt, že nárast populácie v posledných rokoch je viditeľný. Práve stret týchto dvoch premenných predstavuje veľký problém, ktorý musia riešiť rodiny s deťmi už v dostatočnom predstihu pred nástupom do materskej školy. Pre vývoj dieťaťa v prvých rokoch života zohráva prostredie, v ktorom vyrastá najdôležitejšiu rolu, či už ide o rodinu a rodinné zázemie alebo kontakt s rovesníkmi. Ide predovšetkým o rozvoj, ktorý nadobúda v materských školách a ktorý formuje ich osobnosť, ako napríklad rozvoj komunikačných schopností, nadobudnutie sociálnych návykov či rozvoj a postoj jedinca a skupiny ako celku. Ak sa pozrieme do minulosti, obsadenosť štátnych materských škôl mnohokrát hraničí s extrémom, ktorý nedovoľí učiteľkám individuálny prístup k jednotlivcom a počet miest je už dlhé roky nedostačujúci. Alternatívnou možnosťou sú preto súkromné materské školy, ktoré aj napriek vyššiemu školnému vyhľadávajú čoraz viac a viac rodičov. Tento typ materskej školy predstavuje určitú atraktivitu, pretože sa dbá na to, aby každému dieťaťu bol venovaný dostatočný čas a rozvoj individuality. Na jednej strane predstavuje príležitosť práve dopyt po materských školách v tomto meste, na druhej strane ešte väčšou výzvou je, že mesto Prešov je bohužiaľ známe nedostatkom zelene a tým pádom aj možností, kam by sa rodičia s deťmi mohli vybrať. Víziou tejto materskej školy je nielen že rozvoj individuality každého dieťaťa prostredníctvom Montessori metódy, ale aj založenie materskej školy, ktorá si zakladá na princípe trávenia čo najviac času v prírode.

1.2 Hlavný cieľ a čiastkové ciele

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie návrhu podnikateľského plánu pre založenie súkromnej materskej školy v meste Prešov, ktorý bude vyobrazením myšlienok podnikateľa a taktiež bude slúžiť ako podklad pre účely získania finančných prostriedkov.

Vyššie spomínaný nárast populácie v tejto lokalite môžu podporiť myšlienku, ktorá prinesie navýšenie kapacity predškolských zariadení.

Aby došlo k naplneniu hlavného cieľa, je potrebné definovať aj ciele čiastkové. Tie sú zhrnuté v nasledujúcich bodoch:

- analýza prostredia, v ktorom bude objekt podnikat',
- analýza a výber vhodného spôsobu financovania súkromnej materskej školy,
- návrh pôsobenia materskej školy, čo sa týka harmonogramu, lokality a stratégie,
- zhodnotenie možných rizík,
- návrh možných nákladov, ktoré sú nutné pri založení,
- predikcia nákladov týkajúce sa bežnej prevádzky,
- predikcia výnosov v prvých rokoch pôsobenia,
- rozhodnutie o investovaní do daného projektu.

1.3 Postup riešenia a metódy

Táto diplomová práca je rozdelená do 3 častí a to teoretická časť, analýza problému a návrhová časť.

V teoretickej časti sú spracované základné pojmy a definície, ktoré sú potrebné na komplexné porozumenie problematiky týkajúcej sa tejto diplomovej práce.

V rámci analytickej časti sa budeme venovať konkrétnemu spracovaniu teoretickej časti. K získaniu potrebných informácií je potrebné previesť jednotlivé analýzy, ktoré nám pomôžu k správnej formulácii riešenia. Ako už bolo spomenuté v rámci čiastkových cieľov, je veľmi dôležité previesť analýzu trhu, v ktorom bude materská škola činná.

V rámci zistenia súčasného stavu spoločnosti a prostredie, v ktorom pôsobí, budú použité nasledujúce analýzy:

- analýza vonkajšieho prostredia prostredníctvom SLEPT analýzy,
- analýza odborového prostredia podniku prostredníctvom Porterovej analýzy,
- analýza marketingového mixu,
- finančná analýza,
- analýza zdrojov,
- dotazníkové šetrenie,
- SWOT analýza.

PEST analýza nám priblíži prostredie čo do ekonomického, demografického či právneho smeru. Pre získanie informácií ohľadom konkurencieschopnosti materskej školy, či konkurencie ako takej, použijeme Porterovu analýzu prostredia, ktorá hovorí o 5 silách prostredia a to vstupe potencionálnych konkurentov, rivalite medzi stavajúcimi konkurentmi, vyjednávacej sile odberateľov a dodávateľov, a hrozbe substitučných výrobkov.

Veľká pozornosť sa sústreďuje najmä na vypracovanie finančného plánu, alebo tzv. finančnej analýzy, ktoré disponujú informáciami o nákladoch na založenie spoločnosti, mzdových nákladoch, očakávaných príjmov a výdajov čo sa týka prevádzky. Ďalej je spracovaná súvaha a výkaz ziskov a strát po prvé roky podnikania. V rámci úspešnosti podnikateľského plánu sa počíta s rôznou kapacitnou obsadenosťou.

Na záver bude vykonaná SWOT analýza, ktorá nám poskytne informácie o silných a slabých stránkach podniku, o hrozbách a príležitostiach, ktoré číhajú na trhu.

Nedeliteľnou časťou analýzy je taktiež získanie poznatkov o potencionálnom dopyte a nárokoch zákazníkov. Spôsob získania primárnych dát predstavuje dotazníkové šetrenie, kde vhodnou kombináciou otázok identifikujeme potrebný výstup. Samozrejme je dôležité klásť dôraz na to, aby tento výskum bol prevedený efektívne, tzn. s čo najmenšími nákladmi a taktiež s čo najvernejšími výsledkami. Výsledky z dotazníkového šetrenia sú potom použité pri tvorbe marketingového mixu 4P.

Tretou časťou diplomovej práce je časť návrhová. V tejto časti použijeme získané informácie z časti druhej a aplikujeme ich pri vypracovaní návrhu podnikateľského plánu.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti budú bližšie špecifikované pojmy, ktoré súvisia s problematikou tejto diplomovej práce ako je napríklad podnikanie, plánovanie, marketing a všetko ostatné, čo úzko súvisí s podnikateľským plánom. Teoretická časť bude slúžiť ako podklad pri vypracovaní analytickej časti tejto diplomovej práce.

2.1 Podnikateľ

Existuje nespočetné množstvo charakteristík, ktoré opisujú čo predstavuje pojem podnikateľ z rôzneho uhlu pohľadu. Ak sa však pozrieme na definíciu uvedenú v Obchodnom zákonníku § 2, odstavec 2, ktorý charakterizuje podnikateľa ako:“

- a) osobu zapísanú v obchodnom registri,*
- b) osobu, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- c) osobu, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,*
- d) fyzickú osobu, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.“*

tak zistíme, že podnikateľom môže byť ako fyzická osoba, tak aj právnická osoba. V základnom ponímaní je podnikateľ chápaný vždy ako fyzická osoba, teda vlastník podniku, zatiaľ čo podnik predstavuje pred podnikateľom určitý nástroj svojej činnosti (Srpová, Řehoř, 2010, s. 30).

Podľa Srpovej a Řehořa (2010, s. 34) existujú určité predpoklady, ktorými by mal podnikateľ disponovať, ak chce prežiť, a to podnikavosť a úspech. Podnikavosť môžeme charakterizovať ako vlastnosť, ktorá predstavuje určitú dravosť a chcenie niečo dosiahnuť – byť lepší ako ostatní a preraziť. Podnikateľ musí taktiež disponovať určitým potenciálom tvorený schopnosťami či vedomosťami a nedeliteľnou časťou sú osobné vlastnosti ako napríklad temperament, sympatie, ktoré taktiež ovplyvňujú úspech podnikateľa. Čo je ale pre podnikateľa väčšou výzvou, ak nie, aby aj v čase, keď nejde všetko podľa predstáv zotrval a čelil každodenne aj otázkam a rozhodnutiam, s ktorými nepočítal? Hnacím motorom, ktorý práve v týchto časom poháňa podnikateľa je v mnohých prípadoch práve úspech. Ten sa dá charakterizovať ako očakávané dosiahnutie cieľov, ktoré boli dopredu naplánované. Nie nadarmo sa potom vraví: „Šťastie praje pripraveným.“

2.2 Podnikateľský plán

Pod pojmom podnikateľský plán rozumieme presne špecifikovaný písomný dokument spracovaný podnikateľom, v ktorom sú zahrnuté všetky kľúčové vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré súvisia nielen so založením, ale aj chodom podniku (Hisrich, Peters, 1996, s.52).

Tento dokument slúži v prvom rade pre podnikateľa, aby dokázal porovnať svoje podnikateľské plány so skutočnosťou a na základe týchto rozhodnutí sa správne rozhodnúť o ďalších plánovacích procesoch. Svojím spôsobom núti podnikateľa rozmýšľať o tom, ktorým smerom sa chce uberať či aké sú odpovede na dôležité otázky týkajúce sa podnikania ako takého (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 13).

Na druhej strane má význam v prípade, ak sa podnikateľ bude uchádzať o financovanie svojich podnikateľských aktivít prostredníctvom cudzieho kapitálu, napr. banky. Dá sa povedať, že kvalitne spracovaný podnikateľský plán zvyšuje šancu získania peňažných prostriedkov (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

2.2.1 Požiadavky na podnikateľský plán

Aby bol podnikateľský plán spracovaný kvalitne, musí spĺňať určité kritéria. Fotr a Souček (2005, s. 309) zosumarizovali tieto požiadavky nasledovne:

- **byť stručný a prehľadný** (maximálna dĺžka dokumentu 50 strán),
- **byť jednoduchý** - tzn. zrozumiteľný pre všetky zainteresované strany,
- **byť čo najvierohodnejší a realistický** (konštruktívna kritika a rozbor konkurencie),
- **nebyť príliš optimistický** čo sa týka tržného potenciálu (spôsobuje pokles dôveryhodnosti),
- **nezakrývať slabé miesta a riziká projektu,**
- **upozorniť na konkurenčné výhody projektu a silné stránky,**
- **poukázať na schopnosť uhrádzať svoje úroky a splátky** (ak je financovanie prostredníctvom bankového úveru).

2.2.2 Štruktúra podnikateľského zámeru

Autori Koráb, Peterka a Režnáková (2007, s. 74 – 93) charakterizovali štruktúru podnikateľského plánu nasledovne:

Titulná strana

Táto časť poskytuje základné údaje, ku ktorým patrí napríklad názov spoločnosti, sídlo spoločnosti či mená podnikateľov a spôsob financovania. Za titulnou stranou by mal nasledovať obsah dokumentu vrátane zoznamu príloh.

Exekutívny súhrn

Exekutívny súhrn predstavuje akúsi miniatúrnu verziu celého podnikateľského plánu, v ktorej sa dozvieme všetky potrebné informácie o podnikateľskom pláne pričom by jeho rozsah nemal presahovať viac ako 2 strany. Cieľom tohto exekutívneho súhrnu je v skrátenej, no nie ochudobnej o fakty, forme poskytnúť informácie týkajúce sa:

- produktov či služieb, ktoré budú poskytované,
- trhu, na ktorom bude spoločnosť pôsobiť,
- silných stránok,
- stratégií, ktorou dosiahneme vytúžený úspech,
- finančných dát v jednoduchej forme,
- potrebných finančných zdrojov a ich využitia.

Nakoľko ide o rozsiahlu časť čo sa faktov a informácií týka, zvyčajne je exekutívny súhrn napísaný až po finálnom dokončení podnikateľského plánu.

Popis podniku

Táto časť nás informuje o podrobnom popise podniku, organizačnej štruktúre podniku, výrobku či služieb, ktoré poskytuje a vybavení, ktoré je potrebné na založenie spoločnosti.

Analýza odvetvia

Predstavuje preskúmanie príležitostí a hrozieb pre naše podnikanie v rámci makroekonomického prostredia, kde ide najmä o informácie týkajúce sa trendov alebo vládnych obmedzení. Na základe týchto informácií sme schopní definovať potencionálny trh. Ďalej sa zaoberá analýzou odvetvia konkurencie, tzn. hlavných konkurentov, ktorí môžu ovplyvniť tržnú pozíciu našej spoločnosti.

Marketingový plán

Predstavuje smer, ktorým sa spoločnosť bude uberať. Na vyobrazenie sa zvyčajne používa marketingový mix – 4P – produkt, cenová politika, akou formou budú produkty propagované a distribuované.

Obchodný plán

Finančný plán tvorí zásadnú časť podnikateľského plánu, nie len čo sa rozsahu týka, ale najmä výpovednou schopnosťou. Zohľadňujú sa v ňom potrebné finančné zdroje a ich zabezpečenie, stanovujú sa predpokladané príjmy a výdaje na minimálne 3 roky, ktoré vychádzajú z počiatočných súvah a spracováva sa predikcia hospodárskych výsledkov v prvých rokoch podnikania. Vyššie spomenuté informácie sú zhrnuté vo:

- výkaze rozvahy,
- výkaze ziskov a strát,
- výkaze cash-flow,
- analýze bodu zvratu.

Hodnotenie rizík

V rámci analýzy rizík sa identifikujú rizikové faktory, ktoré môžu ovplyvniť budúcnosť spoločnosti. Môže ísť napríklad o pochybenie v kvalite, nekompetentného managementu alebo riziko nedostatočných zdrojov. Práve analýzou rizík sa snažíme predísť negatívnym dôsledkom možného vývoja rizikových faktorov.

Prílohy

Dokumenty, ktoré bezprostredne patria ku podnikateľskému plánu, no nie sú zahrnuté do samotného textu.

2.3 Výber právnej formy

Vzhľadom na špecifickosť daného podnikateľského zámeru začínajúceho podnikateľa, sa pri výbere právnej formy podnikania uvažuje o dvoch možnostiach a to buď založenie spoločnosti – spoločnosť s ručením obmedzeným, alebo o založení živnosti. Pre definitívne rozhodnutie si definujeme obidve možnosti so zameraním na výhody a nevýhody.

2.3.1 Živnosť

Podniky jednotlivcov sú zvyčajne prevádzkované formou živnosti a na jej úprave sa podieľa Živnostenský zákon č. 455/1991 v znení neskorších zákonov. Podľa tohto Zákona sa živnosť charakterizuje ako: „*sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku.*“

Ďalej tento Zákon v § 6 taktiež definuje základné podmienky získania živnosti, medzi ktoré patrí:

- *dosiahnutie veku 18 rokov,*
- *spôsobilosť na právne úkony,*
- *bezúhonnosť.*

Podľa tohto zákona sú predikciou na získanie živnosti aj osobitné podmienky, ktoré sú charakteristické svojou odbornou alebo inou spôsobilosťou. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť napríklad praktické schopnosti, vedomosti či ovládanie technických a technologických postupov (Majdúchová, Neumannová, 2014, s. 130).

Výhody živnosti:

- založenie živnosti trvá iba zopár dní - vybavenie všetkých potrebných dokumentov na jednom kontaktnom mieste,
- jednoduchá administratíva,
- vedenie jednoduchého účtovníctva, v prípade uplatnenia paušálnych výdavkov až do 20 000 € sa nemusí viesť účtovníctvo,
- daň z príjmu vo výške len 19 %,
- v prvý rok živnosti oslobodenie od odvodov do Sociálnej poisťovne, platia sa iba minimálne zdravotné odvody predstavujúce 63,84 € mesačne.

Nevýhody živnosti:

- **ručenie** za svoje záväzky celým svojím majetkom, v prípade manželov sa ručí celým spoločne nadobudnutým majetkom,
- **vyťaženie** čo sa týka psychickej a fyzickej stránky,
- vystupovanie **pod vlastným menom a priezviskom**,
- v prípade vyššej aktivity a väčšieho množstva zakázok nie je možné delegovanie práv a povinností na iné osoby.

2.3.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným

Podľa Majdúchovej a Neumannovej (2014, s. 148) predstavuje tento druh spoločnosti najčastejšiu formu podnikania na Slovensku. Predstavuje právnickú osobu, ktorej vznik sa datuje zápisom do obchodného registra. V rámci delenia na kapitálové a osobné podniky sa radí spoločnosť s ručením obmedzeným do kapitálových spoločností, ktorej základné imanie je tvorené vkladmi spoločníkom, ktoré sú vopred stanovené. Minimálna výška vkladu jedného spoločníka je určená hranicou 750 €, minimálne výška základného imania je minimálne 5000 €. Výhodou tejto spoločnosti je, že zakladateľ a môže mať ako jedného, tak aj niekoľko, no maximálny počet je stanovený 50 spoločníkmi.

Výhody spoločnosti s ručením obmedzeným:

- **obmedzené riziko** → spoločnosť ručí za porušenie záväzkov celým svojím majetkom, pričom spoločníci ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne, a to do výšky nesplatenej časti vkladu podľa stavu zapísanom v Obchodnom registri.
- **systém podvojného účtovníctva** – spoločnosť musí viesť podvojnú účtovníctvo, čo ale na druhej strane predstavuje efektívnejšiu kontrolu.
- v prípade vzniknutých dlhov sa **neručí osobným majetkom**,
- v prípade ak je konateľ spoločnosti aj jediným spoločníkom, pri mzde za úlohu konateľa vo výške 0 € je možné obísť platenie odvodov do Sociálnej poisťovne,
- spoločnosť môže byť založená aj jednotlivcom,
- **jednoduchá organizačná štruktúra** tvorená valnou hromadou a jednatelom, ktorý predstavuje štatutárny orgán. Jedateľ je do svojej funkcie povolaný a odvolaný na základe hlasovania valnej hromady. Výhodou je, že pokiaľ to nie je stanovené v spoločenskej zmluve, zriaďovanie dozornej rady nie je potrebné (Obchodný zákonník, §137),
- **image** dôveryhodnejšieho partnera v porovnaní so živnosťou.

Nevýhody spoločnosti s ručením obmedzeným:

- vyššie **vstupné náklady** na založenie spoločnosti – najnižšia možná suma pri založení spoločnosti špecialistom 244 € (<https://www.onlineinvest.sk/cennik>),
- **základné imanie** vo výške minimálne 5000 €,
- v porovnaní so živnosťou, nie je možné vystúpenie zo spoločnosti jednostranným právnom.

- pre vykonávanie akýchkoľvek zmien je nutné podať návrh na príslušný súd, pričom minimálne suma každý zmeny je stanovená sumou 66 €.

Tab. 1: Porovnanie živností a s.r.o (vlastné spracovanie)

	Živnosť	s.r.o.
Vznik a cena	trvá približne 2-5 dní,	trvá dlhšie, 10 - 30 dní.
	výška poplatku - voľná živnosť 5 € (0 € pri online založení),	poplatky za založenie, návrh zápis, min. 244 €, základné imanie 5.000 €
Založenie	vybavenie na jednom kontaktnom mieste	nutnosť navštíviť viacero úradov
Vedenie účtovníctva	systém jednoduchého účtovníctva	povinnosť podvojného účtovníctva
Ručenie	celým svojím majetkom	s.r.o. ručí celým svojím majetkom, nie osobným majetkom zakladateľa
Sadzba dane	daň z príjmu vo výške 19%	daň z príjmu vo výške 21%
Delegovanie práv	nie je možné	je možné
Ukončenie podnikania	podaním žiadosti o zrušenie/prerušenie živnosti, jednostranný jednoduchý akt	možnosť iba ukončiť - likvidácia je náročnejší proces
Meno	vystupovanie iba pod vlastným menom	možnosť výberu názvu
Iné	1. rok oslobodenie od odvodov do SP	lepšia image v obchodnom vzťahu

Aj napriek vyhodnoteniu všetkých pre a proti živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným, nie je celkom jednoduché určiť, ktorá právna forma je pre začínajúce podnikanie vhodnejšia. Hlavou premennou v tomto rozhodovaní zohráva fakt, že pri spoločnosti s ručením obmedzeným sa neručí celým svojím majetkom a tým sa rozdeľuje majetok osobný a firemný, čo považujem v dnešnej dobe, ktorú charakterizuje neustále zmena, za obrovskú istotu. Aj napriek tomu, že sú na začiatku podnikania potrebné vyššie výdavky vďaka dost' vysokej sume základného imania či vstupným nákladom na založenie spoločnosti, v porovnaní s rizikom, ktoré by plynulo v prípade akýchkoľvek finančných problémov živnosti, je táto suma zanedbateľná.

2.4 Použité metódy

Analýza trhu patrí k neodmysliteľnej súčasť podnikateľského plánu, pretože zanedbanie čo i len jediného varovného signálu by mohlo znamenať neúspech. Môžeme skonštatovať, že cieľom každého podnikateľa je v prvom rade zisk, no to, čo ho ženie vpred a v založení práve jeho spoločnosti je fakt, že na trhu je buď potencionálny dopyt, ktorý môže uspokojiť, alebo existujú určité disponibilné zdroje, ktoré môže využiť. Aby sme dokázali správne určiť o ktorých z týchto dvoch prípadov ide, je dôležité vykonať práve vyššie spomínanú analýzu trhu (Fotr, Souček, 2005, s. 34).

2.4.1 Analýza PESTEL

Makroprostredie tvoria vplyvy, ktoré pôsobia na spoločnosť zvonku a spoločnosť ich nemôže nijako ovplyvniť. Analýzu vonkajších vplyvov prevedieme prostredníctvom analýzy **PESTEL**, ktorej názov je odvodený z anglických slov – social, legislative, economic, political, technological and ecological factors. Na základe tejto analýzy dokážeme definovať vonkajšie vnemy, ktoré môžu pôsobiť na organizáciu. Ako je už z vyššie spomínaných anglických slov jasné, táto analýza sa zaoberá nasledujúcimi faktormi makroprostredia:

- **P** - politické,
- **E** – ekonomické,
- **S** – sociálno- kultúrne,
- **T** – technologické,
- **E** – ekonomické,
- **L** - legislatívne (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 48-49).

V rámci **politických faktorov** sa riešia otázky týkajúce sa politickej stability či stability vlády, členstvo krajiny v rôznych politicko-hospodárskych zoskupeniach alebo sociálna politika.

Ekonomické prostredie rieši otázky týkajúce sa prognózy a stavu vývoja základných ekonomických ukazovateľov ako napríklad vývoj HDP, inflácia, nezamestnanosť alebo úrokové sadzby.

Sociálno-kultúrne prostredie sa zaoberá otázkami životnej úrovne obyvateľstva, vzdelanosťou obyvateľstva alebo trendami životného štýlu, ktoré momentálne v krajine úradujú.

Technologické faktory, nazývané taktiež inovačné faktory sa zaoberajú trendami v rámci výskumu a vývoja, a s tým spojenou rýchlosťou technologických zmien.

Ekologické faktory zahrňujú prírodné zdroje, klimatické podmienky, ktoré pre podnik predstavujú vstupy.

V rámci **legislatívnych faktorov** sa riešia otázky týkajúce sa rôznych zákonov a predpisov, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikania ako je napríklad prísne nariadenie o likvidácii odpadov, zamedzenie dvojitého zdaňovania (Jakubíková, 2013, s. 100).

V mnohých prípadoch sa spoločnosť tvorbou tejto analýzy zaoberá otázkami ako je napríklad:

- Aké trendy prevládajú na trhu, na ktorý sa snažím presadiť?
- Aký vplyv bude mať moja spoločnosť na okolie?
- Aké zmeny nastanú v budúcnosti a ako ovplyvnia moju spoločnosť?

2.4.2 Analýza trhu

Okolie spoločnosti je tvorené samotnou spoločnosťou a faktormi či okolnosťami, ktoré pôsobia v okolí spoločnosti a ktoré môže spoločnosť svojimi aktivitami nejako ovplyvniť (Jakubíková, 2013, s.102).

Analýzou trhu našej budúcej spoločnosti dosiahneme predovšetkým posúdenie charakteristík trhu, na ktorý chceme preraziť - môže ísť o trhu lokálny alebo regionálny, s celoštátnym pôsobením atď. Najdôležitejším krokom je preto analyzovať našich potencionálnych zákazníkov, dodávateľov a konkurenciu. Spoločnosť musí riešiť v rámci tejto analýzy nasledujúce otázky:

- **zákazníci** - charakterizujeme segment – skupinu ľudí, ktorí si budú kupovať náš produkt či služby, prečo sa rozhodnú pre náš produkt a aké sú ich očakávanie či potreby. Touto charakteristikou vytvoríme tzv. profil zákazníka na základe ktorého môžeme definovať našu cieľovú skupinu.
- **dodávatelia** – spoločnosť sa musí rozhodnúť, kto bude zaisťovať dodávky materiálu či služieb, nakoľko sú tieto činnosti kľúčové pre zaistenie bezproblémového chodu výrobného procesu spoločnosti. Aj keď si spoločnosť vyberie vhodných a spoľahlivých dodávateľov a vzniknú medzi týmito stranami dobré dodávateľsko-odberateľské vzťahy podložené aj dobrými osobnými vzťahmi, spoločnosť sa stále musí usilovať a systematicky sa zaoberať aj

konkurenčnými tlakmi a prehodnocovaním týchto dodávateľov. Tiež sa odporúča mať v zálohe aj iných dodávateľov v prípade náhlych zmien či krízových situácií.

- **konkurencia** – analýza konkurencie predstavuje neodmysliteľnú časť analýzy ako takej. Alfou a omegou je určenie hlavných konkurentov na danom segmentu trhu, zistiť ich stratégie či konkurenčné výhody a zistiť tak, aké podniky sa snažia presadiť na trhu a presvedčiť zákazníkov, že práve ich produkt je pre nich ten najlepší. Ak sa podcení táto časť analýzy, je dosť pravdepodobné, že sa znemožní realizácia našich produktov či služieb (Jakubíková, 2013, s. 64-70).

2.4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Ako je už z názvu známe, patrične sa tento model zaoberá analýzou konkurenčných faktorov. Slúži na skúmanie konkurentov spoločnosti odhliadnuc od faktu, či ide o konkurentov reálnych alebo potencionálnych. Podľa Jakubíkovej (2013, s. 102) predstavujú tieto faktory piliere a hybné sily ovplyvňujúce činnosť podniku. Sú zostavené z nasledujúcich:

1. **hrozba nových vstupov do odvetvia** – táto sila predstavuje hrozbu najmä v nových rozvíjajúcich sa odboroch, kde objem trhu rastie rýchlo a nie je ešte celkom známe aká je celková veľkosť trhu.
2. **konkurenčná rivalita** – v tejto časti je dôležité zodpovedať si zopár otázok týkajúce sa napr. našej konkurencieschopnosti voči ostatným spoločnostiam na danom trhu, dynamiky trhu, či aké veľké musíme vynaložiť úsilie, aby sa náš produkt či služba dostala do povedomia zákazníkov.
3. **hrozba substitútov** – substitút predstavuje všetko, čo môže uspokojiť potreby zákazníka presne v takom istom smere ako to dokáže náš výrobok. Substitút predstavuje hrozbu najmä v prípade, ak jeho cena sa stane pre zákazníka sa stane atraktívnejšia. Subtitúty tak spôsobujú nahrádzanie našich produktov inými produktami konkurenčných spoločností. Výhodou je, že spoločnosti sa na druhej strane budú snažiť o zdokonaľovanie svojich produktov odhliadnuc od zvyšovania cien.
4. **vyjednávacía sila odberateľov** – zákazníkovi či odberateľovi ako jednému zo zainteresovaných skupín, ide predovšetkým o dobré obchodné podmienky, usilujú sa o čo najnižšiu cenu, a tým pádom stavajú samotné spoločnosti do pozícií, kedy proti sebe navzájom bojujú a snažia sa získať zákazníkov či zákazku.

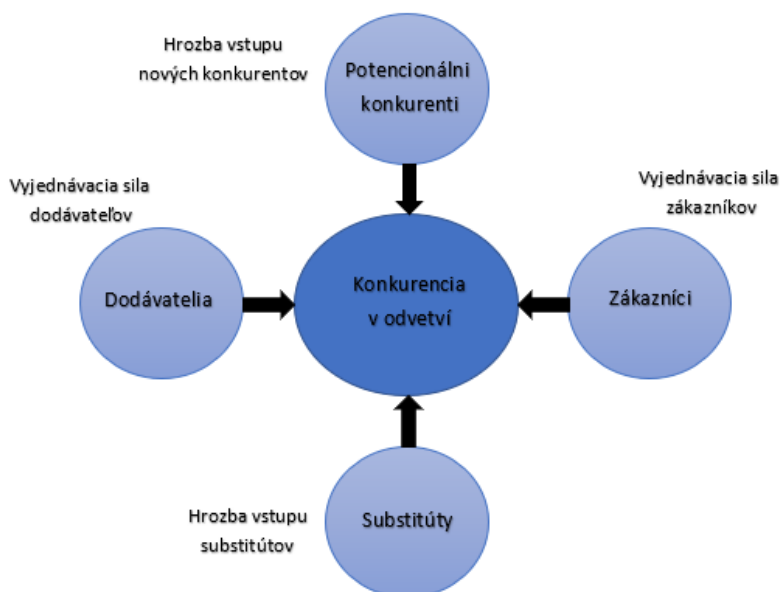
Vyjednávací sila odberateľov naberá na síle, ak platia nasledujúce faktory:

- a) počet zákazníkov je nízky, no nakupujú veľké množstvo. V tomto prípade môže nastať 2. cenová diskriminácia predstavujúce množstevné zľavy či iné výhody s cieľom udržania si zákazníkom
- b) nákupy jedného zákazníka predstavujú veľké percento z celkového odbytu odvetvia,
- c) existencia viacerých dodávateľov v okolí – možnosť výberu.

5. **vyjednávací sila dodávateľov** – pre spoločnosť predstavujú dodávatelia hrozbu v podobe zvyšujúcej sa ceny alebo znižujúcej sa kvality čo povedie k zmenšeniu zisku spoločnosti.

Zmyslom tejto analýzy je predovšetkým porozumieť síle jednotlivých faktorov, tzn. v akej miere môžu ovplyvniť činnosť spoločnosti čo sa týka budúceho vývoja, a najmä spôsob ako sa brániť voči týmto silám alebo ich činnosť využiť vo svoj prospech. Aj v tomto prípade však existujú určité faktory, ktoré zvyšujú vplyv dodávateľov a to za predpokladu, že:

- a) nakupujúci podnik nepredstavuje dôležitého zákazníka,
- b) produkty dodávateľa sú jedinečné len do tej miery, ak je pre kupujúceho nákladné zmeniť dodávateľa,
- c) dodávaný produkt predstavuje dôležitá vstup pre podnikanie spoločnosti, a to najmä v prípade ak sa jedná o produkt, ktorý je určený ku okamžitej spotrebe a nie je možné ho uskladniť a tým pádom nie je možné si vytvoriť určitú zásobu (Mallya, 2007, s. 49-50).



Ob.. 1: Porterov model 5 síl (vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013, s. 102)

2.5 Analýza zdrojov

Personálne zdroje

Súčasť každého úspešného podniku tvoria predovšetkým kvalitní pracovníci, ktorí sa podieľajú na splnení plánov podniku v pomerne náročnom konkurenčnom prostredí. Steve Jobs raz v jednom z rozhovorov uviedol:., *Akýkoľvek Váš produkt dokáže konkurenčná spoločnosť dokonale napodobniť, jedine čo je nenahraditeľné, sú kvalitní a kvalifikované pracovníci, tí sa odkopírovať nedajú a tvoria podstatu úspechu.*“ Personálne zdroje predstavujú na jednej strane zabezpečenie kvantitatívnej zložky pracovníkov, tzn. potrebný počet a štruktúra, na druhej strane ale predovšetkým kvalitatívnu zložku, kde ide najmä o výkonnosť zamestnancov a pridanú hodnotu, ktorú ponúkajú spoločnosti svojou kvalifikáciou, tvorivosťou a motiváciou. Ak podnik chce, aby jej zamestnanci boli produktívni, musí ich predovšetkým oboznámiť s poslaním spoločnosti a zamestnanci musia byť 100% stotožnení s týmto poslaním a robiť všetko preto, aby sa daný cieľ naplnil (Oršulíková, Forbes, 2018).

Riadenie ľudských zdrojov je cieľavedomá činnosť, ktorej úlohou je pomyselné naštartovanie potenciálu zamestnancom, ktorí je tvorený predovšetkým schopnosťami, úrovňou motivácie, mierou adaptácie či ochotou využiť svoje schopnosti v dostatočnej miere na to, aby činnosť podniku smerovala k naplneniu stanoveného cieľa. Ako uvádza

Armstrong (2007, s. 31) podnik musí investovať do ľudského kapitálu, pretože tento kapitál predstavuje prvoradé bohatstvo organizácie, ktoré zabezpečuje jej prežitie a rast.

Finančné zdroje

K financovaniu môže spoločnosť využiť dva druhy zdrojov peňažných prostriedkov, a to interné alebo externé zdroje. Interné zdroje financovania predstavujú zdroje, ktoré spoločnosť získa na základe vlastnej činnosti. Externé zdroje financovania predstavujú peňažné prostriedky získané mimo činnosť spoločnosť, tzn. do spoločnosti prichádzajú zvonku.

Interné zdroje financovania

Tento spôsob financovania by mal byť rozhodujúcim zdrojom vytvoreným práve spoločnosťou. Ide napríklad o:

- a) **zisk** – predstavuje zisk po zdanení, ktorý môže byť použitý na vyplácanie podielov na zisku či tvorbu fondov zo zisku alebo sa použije na financovanie potrieb podniku.
- b) **odpisy** – predstavujú peňažné opotrebenie dlhodobého majetku, ktoré sa účtujú do nákladov a sú plné daňovo uznateľné. Pomocou odpisov teda znižujeme zisk pred zdanením, čo prináša nižší odvod daní, teda aj nižšie výdaje (managementmania.sk)

Externé zdroje financovania

V prípade expanzie už existujúceho podniku či založení nového podnikateľského plánu, je vhodnou variantou financovanie prostredníctvom externých zdrojov. Práve jednou z funkcií podnikateľského plánu je presvedčenie potencionálneho investora či veriteľa o životaschopnosti plánu či návratnosti investovaného kapitálu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 184).

Medzi externé zdroje financovania patrí:

- a) **bankový úver** – poskytnutý kapitál je vo forme úveru, ktorý si vyžaduje krytie, tzn. hmotnú garanciu alebo záruku. Záruku môže predstavovať majetok podniku, ale aj osobný majetok vlastníkov či ručiteľa. Banka môže poskytnúť krátkodobý úver napríklad vo forme kontokorentného úveru, lombardného úveru v závislosti od dôvodu žiadania úveru. Dlhodobý bankový úver môže byť napríklad vo forme

termínovanej pôžičky, tzn. investičný úver alebo hypotečný úver. Ak sa spoločnosť rozhodne pre investičný úver, je potrebné ručenie dlhodobým majetkom (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 184).

- b) leasing** – umožňuje využívať majetok, bez toho aby spoločnosť tento majetok vlastnila, a poplatky z užívania tohto majetku sú daňovo uznateľným nákladom. Zaujímavosťou je, že majetok počas celej doby užívania zostáva vo vlastníctve leasingovej spoločnosti. Existujú dve možnosti leasingu a to operatívny a finančný. **Finančný leasing** je skutočná alternatíva bankového úveru. Spoločnosť si obstará dlhodobý majetok formou prenájmu a tento majetok po ukončení doby prenájmu odkúpi do osobného vlastníctva. Výhodou je, že majetok, ktorý vlastní leasingová spoločnosť sa nevykazuje v súvahe, tým pádom ani záväzky voči leasingovej spoločnosti nie sú zobrazené v súvahe. Teoreticky sa tým nenavýšuje miera zadlženosti spoločnosti, čo znamená, že sa umelo zvyšuje rentabilita spoločnosti a jej likvidita. **Operatívny leasing** je charakterizovaný ako krátkodobý prenájom, po ukončení ktorého majetok zostáva vo vlastníctve prenajímateľa (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 184).

Hmotné zdroje

Každý podnik sa musí sám rozhodnúť, ktoré hmotné zdroje sú nevyhnutné k výkonu svojej činnosti. Koráb a spol (2007, s. 54) rozdeľujú zdroje potrebné na podnikanie na dva druhy, a to tie, ktoré máme k dispozícii „zadarmo,, a tie, ktorých zaobstaranie bude stáť určité finančné prostriedky. V prípade vyššie spomínaných zdrojov zadarmo, môže ísť napríklad o vlastné auto, vybavenie či vlastnú budovu , v ktorej môžeme mať sídlo spoločnosti. Podniku to prináša v dobe založenia určité úspory, keďže nie sú potrebné žiadne ďalšie peňažné zdroje. Pojem „zadarmo,, je v tomto prípade viac-menej použitý len obrazne, keďže nič nie je zadarmo a aj za tieto zdroje sme museli niekedy v minulosti zaplatiť. Ďalšou skupinou sú vyššie spomínané hmotné statky, za ktoré zaplatíme. V tomto prípade môže ísť vybavenie, stroje, nábytok alebo aj každodenné kancelárske potreby.

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje celkové zhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti, pričom vychádza z monitorovania vnútorných a vonkajších faktorov marketingového prostredia (Keller, Kotler, 2013, s. 80).

Jej názov je odvodený z anglických slov:

S – strengths – silné stránky,

W – weaknesses – slabé stránky,

O – opportunities – príležitosti,

T – threats – hrozby.

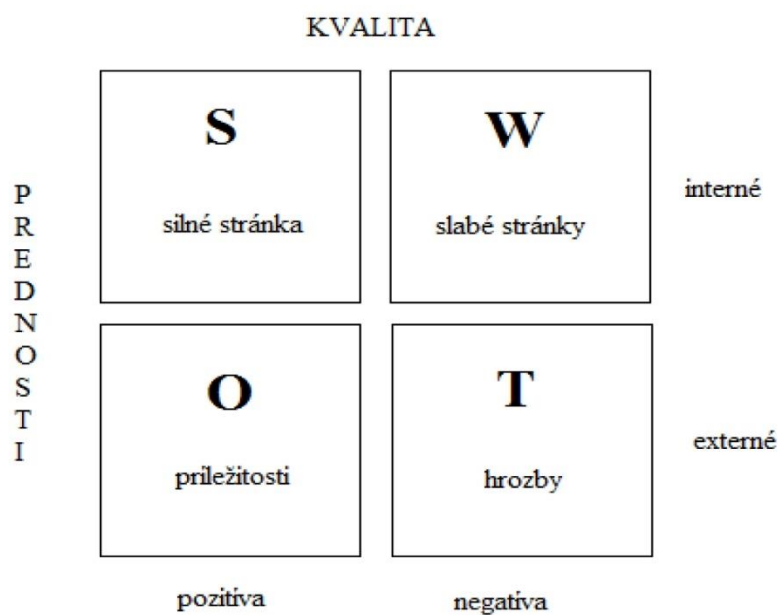
Slabé a silné stránky spadajú pod monitorovanie vnútorného prostredia, to znamená, že spoločnosť má nad týmito faktormi kontrolu a dokáže ich určitým spôsobom ovplyvniť.

Slabé stránky poukazujú na fakt, že spoločnosť robí niečo zlé, môže ísť napríklad o vysoké náklady na jednotku produkcie v porovnaní s konkurenciou. **Silné stránky** predstavujú niečo v čom spoločnosť vyniká a prináša to spokojnosť ako na strane spoločnosti, tak aj na strane zákazníkov. Môže ísť napríklad o dobré meno spoločnosti (Jakubíková, 2013, s. 129).

Hrozby a príležitosti predstavujú externé vplyvy, ktoré spoločnosť nedokáže ovplyvniť, no môže na nich reagovať (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 48).

Hrozby predstavujú riziko pre spoločnosť, ktorého dôsledkom môže dôjsť k oslabeniu pozície na trhu, či nespokojnosti zákazníkov. Môže ísť napríklad silne rastúcu konkurenciu či zmeny v legislatíve. **Príležitosti** môžeme charakterizovať ako podnety, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo zlepšiť uspokojenie zákazníkov (Jakubíková, 2013, s. 129.),

Tvorba SWOT analýzy je primárne určená pre spoločnosť, aby dokázala včas identifikovať potencionálne riziká či možnosti. Je však veľmi dôležité podotknúť, že kroky spoločnosti by nemali končiť pri vytvorení SWOT analýzy, ale práve SWOT analýza by mala byť podnetom pre ďalšie podnety týkajúce sa zmien.



Obr. 2: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 128)

2.5.2 Stratégia

Kotler (2001, s. 131) uvádza, že stratégia organizácie predstavuje plán tvorený zoskupením jedinečných vlastností, kvality, služieb a nákladov spoločnosti. Každý podnik by mal dbať na to, aby jeho stratégia bola jedinečná, pretože ak je stratégia podniku prevzatá z iného konkurenčného podniku a náš podnik nesleduje svoje vlastné ciele, podľa Kotlera akoby ani nemal žiadnu stratégiu.

Zamazalová (2009, s. 64) uvádza, že v dôsledku súčasnej doby a rýchleho vývoja, konkurencie či technológií, má zákazník väčšiu moc ako kedykoľvek predtým. Tiež si dokáže zistiť neskutočné množstvo informácií prostredníctvom internetu, čo ho stavia do pozície čoraz viac náročnejšieho zákazníka, nakoľko má veľký výber možností. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité stanoviť stratégiu podniku tak, aby zacielila na presne sledovanú cieľovú skupinu zákazníkov.

2.5.3 Marketingový mix

Marketingový mix je tvorený 4 zložkami nazývanými 4P, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou marketingovej stratégie spoločnosti. Predstavujú produkt, cenu, podporu predaja a distribúciu. Závislosť týchto zložiek je vzájomne prepojená, čo znamená, že pri stanovení optimálnej kombinácie musíme predovšetkým vychádzať z trhu, na ktorý

sa snažíme presadiť, a zo stratégie spoločnosti, ktorú si spoločnosť vybrala (Fotr, Souček, 2005, s. 39).



Obr. 3: Marketingový mix (podľa Jakubíková, 2013 s. 189)

Product

Spoločnosť sa musí snažiť o poskytnutie takého výrobku či služby, ktoré nájdu uplatnenie na trhu, v opačnom prípade bude životný cyklus daného produktu či služby veľmi rýchly.

Price

Pri stanovení ceny musí spoločnosť zohľadňovať viacero faktorov, predovšetkým náklady na produkciu, cenovou politikou konkurenčných spoločností alebo zľavami.

Promotion

Podpora predaja predstavuje možnosť, akými je možné informovať o našich produktoch či službách trh a to takým spôsobom, aby to vyvolalo dostatočný dopyt. Podpora predaja je dôležitá nie len pri uvádzaní produktu na trh, ale taktiež aj počas celej životnosti produktu tak, aby si spoločnosť udržala popredné miesto na trhu.

Place

Distribučné kanály predstavujú spôsob umiestnenia produktu a služby a v rámci tohto si spoločnosť musí zodpovedať aj otázky týkajúce sa dodania a logistiky produktov a služieb zákazníkom (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

2.5.4 McKinseyho model 7S

Tento manažérsky model sa sústreďí na zosúladenie vízií a cieľov, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť v rámci 7 faktorov spoločností a to stratégií, systémov, štýlu, spolupracovníkov, schopností, štruktúry a zdieľaných hodnôt.

Stratégia – pozostáva z definovania misie a vízie spoločnosti a spôsobu ako ich dosiahnuť,

Štruktúra – odpovedá na otázky týkajúce sa členenia spoločnosti, riadenia a rozhodovania v rámci spoločnosti a rozdelenia zodpovednosti za jednotlivé úkony,

Štýl – ide predovšetkým o štýl vedenia spoločnosti, štýl komunikácia zamestnancov so zákazníkmi,

Spolupracovníci – predstavujú jedinú zložku, bez ktorej by žiadna spoločnosť nemohla existovať, preto je na mieste dbať na dôkladný výber zamestnancov a následne na ich spokojnosť v podniku ako takom,

Systémy – zahrňuje všetky metódy, procesy či postupy, ktoré každodenne prebiehajú v spoločnosti, dôležitou časťou je tiež definovanie, kto je zodpovedný za jednotlivé procesy a ich kontrolu,

Schopnosti – ide o jedinečné znalosti a skúsenosti, ktorými disponuje každý pracovník spoločnosti, a ktorými prispieva k dosiahnutiu vytýčeného cieľa,

Zdieľané hodnoty – charakterizuje firemnú kultúru a jej základné hodnoty, na ktorých je postavená. Čím väčšia je kooperácia zamestnancov, tým väčšia je pravdepodobnosť úspechu spoločnosti (www.mindtools.com, 2019)

2.6 Metódy hodnotenia investície

Investícia predstavuje vzdanie sa prítomného dočasného pôžitku za účelom získania budúcich finančných prostriedkov. Vo veľkej miere je to ovplyvnené predovšetkým zdrojom, z ktorého je daná investícia hradená, či už ide o vlastné alebo cudzie zdroje. Aby sa podnik dokázal dostatočne dobre rozhodnúť pre danú investíciu, potrebuje získať informácie týkajúce sa výnosnosti danej investície, rizikovosti a v neposlednom rade

informácie o tom, ako dlho bude trvať splácanie danej investície (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 175).

Medzi hlavné metódy hodnotenia investície patrí:

- metóda rentability investície,
- metóda doby splácania investície,
- metóda čistej súčasnej hodnoty,
- metóda vnútorného výnosového procenta (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 176-177).

2.6.1 Metóda doby splácania investície

Predstavuje obdobie, za ktoré sa spoločnosti investovaný kapitál vráti späť. V tomto prípade musia plánované príjmy prevyšovať plánované výdaje a dosiahne sa požadovaná výnosnosť (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 177).

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{PT}{(1 + t)^t}$$

KV – kapitálový výdaj

DN – doba návratnosti investičného projektu

Pt – príjem z investície v jednotlivých rokoch životnosti.

2.7 Obchodný plán

Rozhodnutie sa pre konkrétny projekt nie je pre žiadnu spoločnosť určite jednoduché. Aby však rozhodnutie bolo správne, každý projekt by mal byť podložený prepočtom určitých ukazovateľov, ktorí tvoria hlavné kritériá hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektu. Tieto kritériá hodnotia najmä návratnosť zdrojov vynaložených na konkrétny projekt, keďže tieto informácie sú smerodajné nielen pre spoločnosť ako takú, ale aj pre investorov (Fotr, Souček, 2005, s. 63-64).

2.7.1 Ukazovatele rentability

Nazývajú sa taktiež ukazovatele výnosnosti alebo ziskovosti. Hovoria nám o výnosnosti kapitálu pričom do pomeru sa dá vytvorený zisk a vložené prostriedky, ktoré boli použité k dosiahnutiu zisku. Podávajú informácie predovšetkým investorom o tom, ako bude ich investovaný kapitál zhodnotený. Tieto ukazovatele majú význam iba v prípade, že zisk bude mať kladnú hodnotu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 166).

Medzi najčastejšie patrí:

Rentabilita investíc – ROI – porovnáva dlhodobý investovaný kapitál – tzn. celkový kapitál znížený o krátkodobé cudzie zdroje, a skutočne dosiahnutý zisk. Vypovedá o ziskovosti celého projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 64).

2.7.2 Ukazovatele zadlženosti

Tieto ukazovatele nám hovoria o tom, v akom rozsahu spoločnosť používa na financovanie svojej prevádzky cudzie zdroje.

Doba návratnosti – vypovedá o počte rokov, za ktoré by bola spoločnosť schopná splatiť svoje záväzky. Vypočíta sa ako pomer cudzích zdrojov financovania a prevádzkového cash-flow. Výpočtom tohto ukazovateľa poskytneme informácie predovšetkým veriteľom, ktorí požadujú záruku, že im požičané finančné prostriedky budú vrátené.

2.7.3 Bod zvratu

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 132) charakterizujú bod zvratu ako stanovenie objemu výroby, pri ktorej sa tržby a celkové náklady rovnajú - stav kedy tržby pokrývajú všetky vynaložené náklady.

$$P = \frac{F}{c - v}$$

Kde P je bod zvratu,

F sú fixné náklady

c je predajná cena

v je variabilný náklad na jednotku produkcie.

Na základe výpočtu bodu zvratu sa môže management spoločnosti rozhodnúť o minimálnom množstve výroby, ktorý musí byť stanovený, aby podnik neprodukoval stratu.



Graf č. 1: Bod zvratu

2.8 Hodnotenie rizík

Existuje nespočetne mnoho definícií, ktoré popisujú čo slovo riziko vlastne znamená. Môže ísť o „*odchýlenie skutočných a očakávaných výsledkov, vystavenie sa nepriaznivým okolnostiam, nebezpečenstvo chybného rozhodnutia*“ no v neposlednom rade sa riziko spája s pojmom neurčitého výsledku s možnosťou, že aspoň jeden z možných výsledkov je nežiaduci (Smejkal, Rais, 2003, s 66).

Cieľom každej spoločnosti je sa rizikám prinajmenšom vyhnúť, aj keď nie vždy je táto cesta možná. Ak sa však pozrieme na znižovanie rizika, prvým krokom bude prirodzene ich analýza (Smejkal, Rais, 2003, s. 69).

Podľa Korába, Peterku a Režňákovéj (2007, s. 89-92) sa riadenie rizík skladá z týchto krokov:

- **identifikácia rizikových faktorov** - nájsť dôvody a príčiny, vďaka ktorým sa môže plán spoločnosti zvrtnúť inam, ako to bolo plánované.
- **Kvantifikácia rizika** – predstavuje číselné vyjadrenie rizika, napríklad odhadnutím pravdepodobnosti výskytu nechceného faktoru a následné odvodenie možných dôsledkov,

- **plánovanie krízových scenárov** – príprava stratégií, postupov v prípade stupňovania rizikového faktoru a tým pádom aj jeho nepriaznivého dopadu na spoločnosť,
- **monitoring a riadenie** – fáza uskutočňovania plánu, ktorá predstavuje priebežnú a trvalú kontrolu a sledovanie rizík súvisiacich s očakávanými aj neočakávanými vplyvmi.

Tab. 2: Štruktúra obvyklých rizík (vlastné spracovanie podľa Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 91)

Majetkové riziká	Zákaznícke riziká	Personálne riziká
*majetkové krádeže	*dlhodobé záväzky	*nepoctivosť zamestnancov
*obchodné podvody	*zodpovednosť za škody	*strata kľúčových zamestnancov
*prírodné katastrofy	*nedobytné pohľadávky	
*požiar		

K analýze rizík sa dopracujeme na základe informácií z kapitoly č. 2.4 „Analýza trhu,.. Na základe týchto informácií môžeme vykonať analýzu, ktorú môžeme vyjadriť dvojako, a to buď kvalitatívnou alebo kvantitatívnou metódou.

V rámci kvalitatívnej metódy pracujeme s označením rizík na základe určitého rozsahu napr. bodovaním od <1 do 10> či slovným vyjadrením <malé, stredné, veľké>. Táto metóda je určite jednoduchšia čo sa týka zostavenia, no prináša aj zopár nevýhod a to je napríklad subjektivita či zhoršené kontrolovanie efektívnosti, keďže je tu absencia jednoznačných finančných vyjadrení (Smejkal, Rais, 2003, s. 85).

Kvantitatívna metóda v tomto ohľade predstavuje určitú výhodu, pretože jednotlivé riziká sú vyjadrené matematickým výpočtom. Najobvyklejším vyjadrením dopadu určitého rizika je vo finančných termínoch ako napríklad tisíce €. Nevýhodou je, že na zostavenie kvantitatívnej metódy analýzy je za potreby viac času a úsilia, na druhej strane ale poskytujú exaktné vyjadrenie rizík (Smejkal, Rais, 2003, s. 85).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

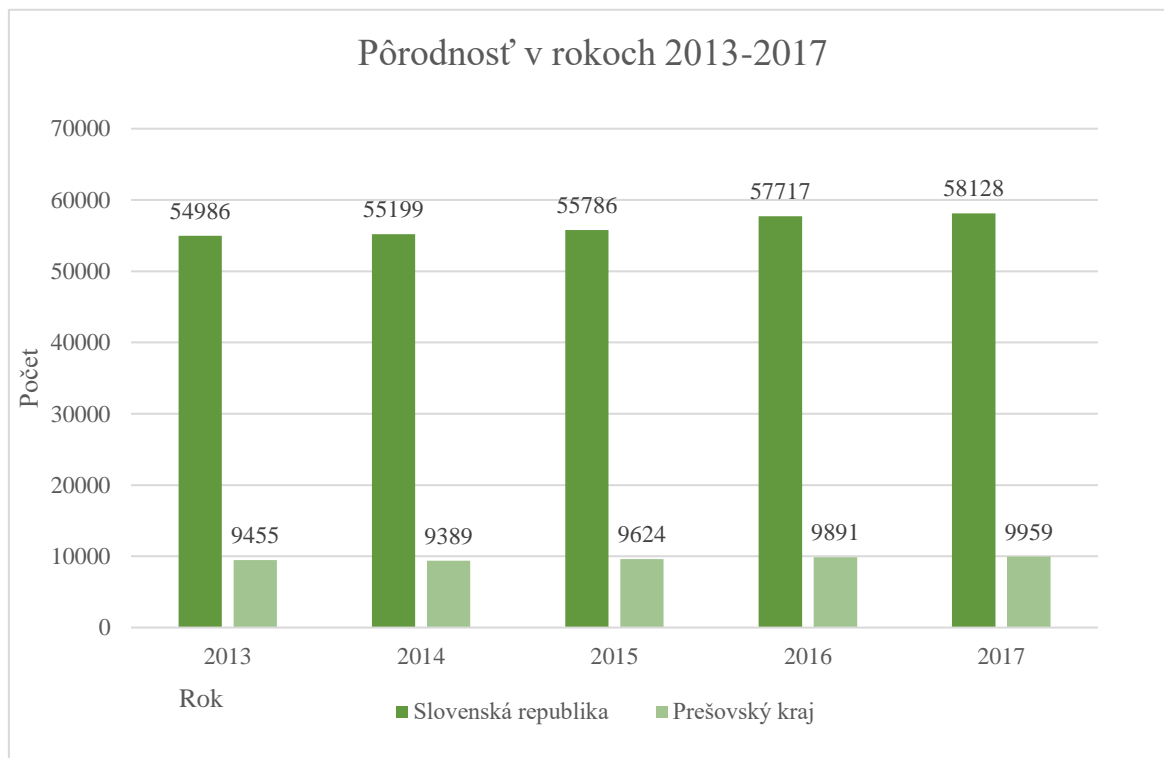
V tejto časti diplomovej práce sa zameriam na rozbor vonkajšieho konkurenčného prostredia. Prostredníctvom 4 analýz sa pokúsim čo najpodrobnejšie opísať novú a stávajúcu konkurenciu, politickú situáciu v zemi, riziká spojené so založením materskej školy a na základe dotazníkového šetrenia zistím aký postoj ma široká verejnosť na plánovanú materskú školu.

3.1 SLEPT analýza

Na základe tejto analýzy sa zoznámime s sociálnymi, legislatívnymi, ekonomickými, politickými a technologickými aspektami štátu, v ktorých bude podnikateľský plán realizovaný.

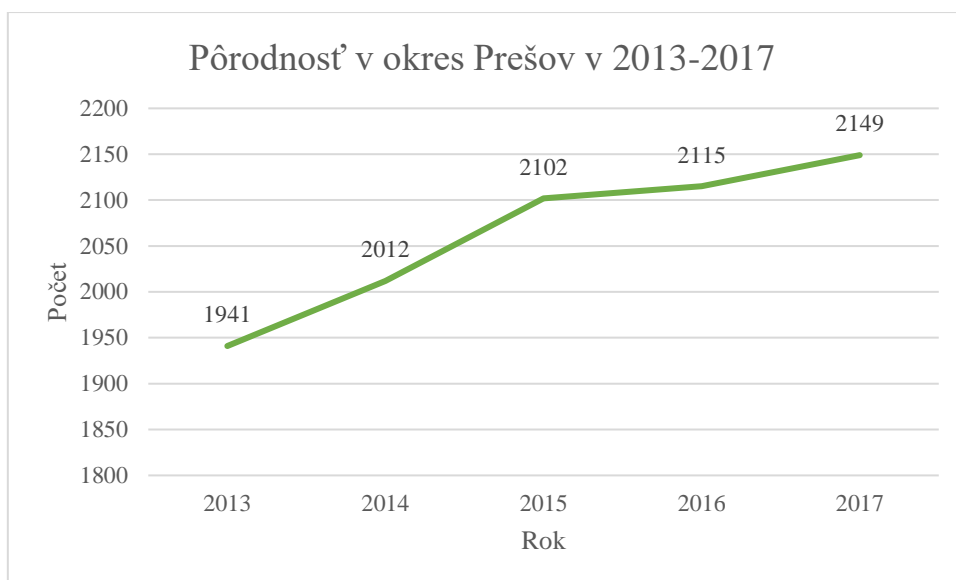
3.1.1 Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory sa riadia predovšetkým demografické údaje týkajúce sa daného regiónu, v tomto prípade pôjde o mesto Prešov. Nakoľko ide o materskú školu, bude nás zaujímať pôrodnosť a počet detí vo veku od 3-6 rokov.



Graf č. 2: Pôrodnosť v Prešovskom kraji a v SR v 2013-2017

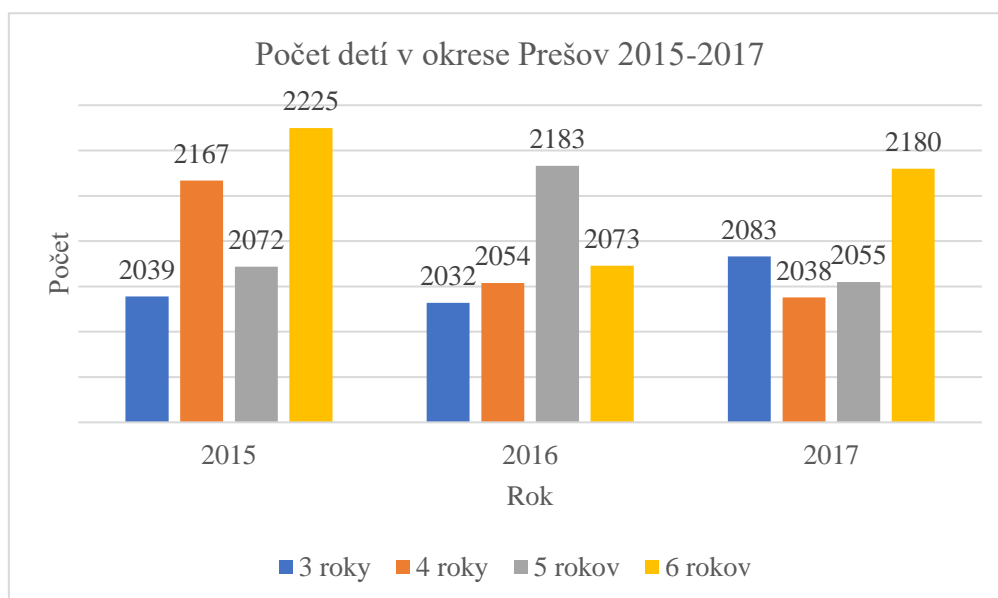
(zdroj: www.atacube.statistics.sk, 2019)



Graf č. 3: Pôrodnosť v okrese Prešov (zdroj: www.atacube.statistics.sk, 2019)

Z grafu č. 3 je vidieť, že krivka pôrodnosti v okrese Prešov má taktiež stúpajúcu tendenciu a rok čo rok je narodených čoraz viac detí, v roku 2017 s počtom narodených 2149 detí.

Na grafe č. 4 môžeme vidieť aký je počet detí v okrese Prešov sledovanom období v rokoch 2015 až 2017. Najvyšší počet detí vo veku 3 až 6 rokov bol v roku 2015, následne sú najnižšie hodnoty v roku 2016, no priaznivou správou je, že v roku 2017 sa opäť počet detí zvyšuje.



Graf č. 4: Počet detí v okrese Prešov v rokoch 2015-2017
(vlastné spracovanie podľa www.stadstat.statistics.sk)

3.1.2 Legislatívne faktory

Prostredie, v ktorom bude materská škola pôsobiť ovplyvňuje v značnej miere legislatíva daného štátu. Túto legislatívu musí každý podnikajúci subjekt v súlade so zákonom dodržiavať. Založenie materskej školy a priebeh činnosti podlieha nasledujúcim zákonom:

- **Zákon č. 245/2008 Z.z. – Zákon o výchove a vzdelávaní (školský zákon).** Tento zákon poskytuje vysvetlenie základných pojmov, upravuje podmienky prijímania dieťaťa do predškolského zariadenia (§ 59).
- **Vyhláška č. 306/2008 Z.z. – Vyhláška Ministerstva školstva SR o materskej škole.** Táto vyhláška upravuje podrobnosti týkajúce sa organizácie a zabezpečenia výchovno-vzdelávacej činnosti materskej školy.
- **Vyhláška č. 532/2002 Z.z. – Vyhláška Ministerstva životného prostredia SR o všeobecných technických požiadavkách na výstavbu a stavby užívané osobami s obmedzenou schopnosťou pohybu a orientácie.** § 51 tejto vyhlášky pojednáva o požiadavkách budovy, v ktorej sa prevádzkuje činnosť materskej školy, ako je napríklad výška miestností, nutnosť šatne, zákaz kývavých/turniketových dverí.
- **Vyhláška č. 527/2007 Z.z. – Vyhláška Ministerstva školstva SR o podrobnostiach a požiadavkách na zariadenia pre deti a mládež.** Táto vyhláška upravuje priestorové usporiadanie zariadenia, vybavenie zariadenia ako napríklad výšku sedadiel stoličiek (Príloha č. 1 k tejto vyhláške), režim dňa.
- **Vyhláška č. 330/2009 Z.z. – Vyhláška Ministerstva školstva SR o zariadení školského stravovania.** Táto vyhláška udáva napríklad výživové normy, ktoré musí spĺňať jedlo poskytované v školských jedálňach,, zásady na zostavovanie jedálnych lístkov (Príloha č. 1 k tejto vyhláške), odporúčaný počet zamestnancov v školskej jedálni, potrebnú dokumentáciu.
- **Zákon č. 317/2009 Z.z. o pedagogických zamestnancoch.** Tento zákon upravuje pracovnoprávne vzťahy a podmienky, ktoré musia spĺňať pedagogickí pracovníci čo sa týka predovšetkým ich vzdelania.
- **Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce,** ktorý upravuje vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom, v tomto prípade prevádzkovateľom materskej školy a pedagogickými pracovníkmi.

V nadväznosti na zmenu legislatívy zákona č. 544/2010 Z. z. o dotáciách § 4 ods.3, sa od 1. septembra 2019 bude poskytovať dotácia na stravu dieťaťa, ktoré navštevuje posledný ročník materskej školy a ktoré je v daný deň prítomné na vyučovacom procese. Preto sa v tomto prípade zmení cena stravného z pôvodných 1,29 €/deň na 0,09 € hradeného rodičom (zvyšných 1,20 € predstavuje dotáciu štátom)

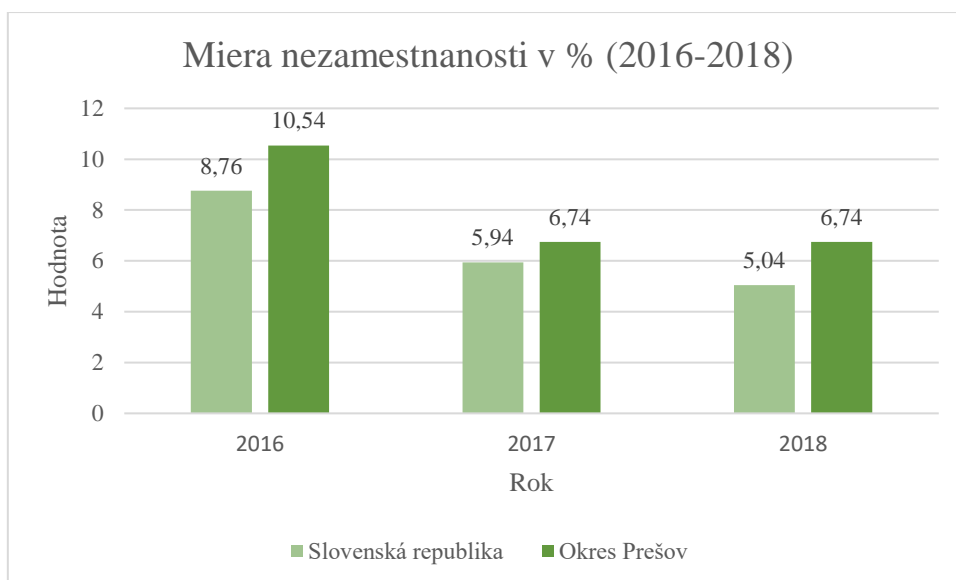
- **Zákon č. 431/2002 Z.z. Zákon o účtovníctve**, ktorý upravuje zásady podvojného účtovníctva, nutnosť zverejňovania verejne dostupných informácií či podmienky účtovných záznamov.

3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vplývajú na celú spoločnosť ako takú. Medzi hlavné faktory patrí napríklad miera nezamestnanosti, vývoj HDP, výška daňových sadzieb či priemerná mzda.

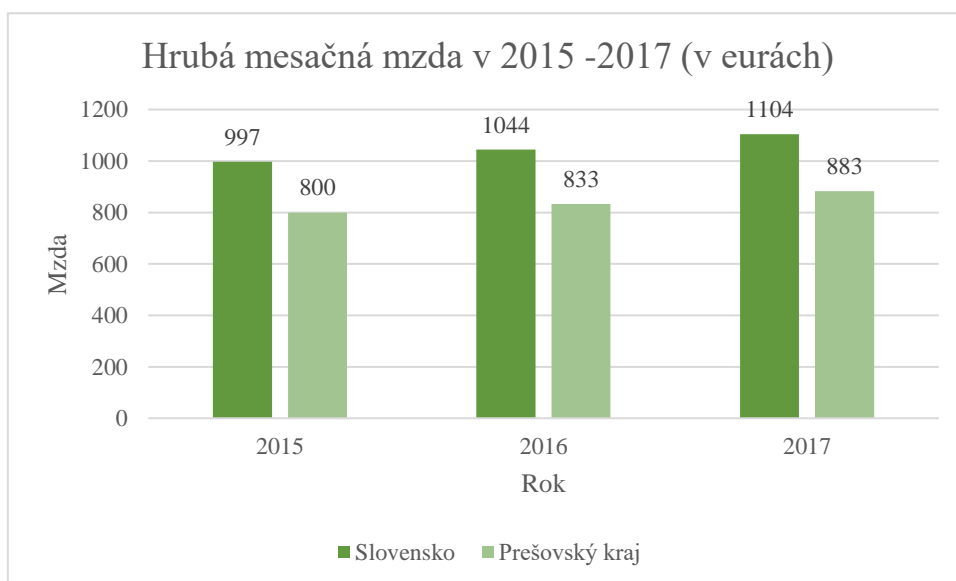
Miera nezamestnanosti

Miera nezamestnanosti taktiež ovplyvňuje podnikateľské prostredie, nakoľko v prípade vysokej miery nezamestnanosti nastáva riziko, že niektoré rodiny nebudú schopné finančne pokryť náklady na školné dieťaťa. Ako môžeme vidieť na grafe nižšie, miera nezamestnanosti rok čo rok klesá, či už celoplošne alebo aj v okrese Prešov. Dokonca sa miera nezamestnanosti nachádza na najnižšej úrovni za posledné roky, takže pravdepodobnosť, že by došlo ku zníženiu počtu detí v škole kvôli finančným problémom rodičom, je minimálna.



Graf č. 5: Miera nezamestnanosti v % (zdroj: statdat.statistics.sk, 2019)

Nakoľko to, či jednotlivec je alebo nie je ochotný pracovať, vo veľkej miere ovplyvňuje aj platové ohodnotenie, preto by som rada ako ďalší ekonomický ukazovateľ spomenula priemernú mzdu, či už na území Slovenskej republiky alebo v Prešovskom kraji.



Graf č. 6: Hrubá mesačná mzda na Slovensku a v Prešovskom kraji
(zdroj: <http://datacube.statistics.sk>, 2019)

Graf č. 6 znázorňuje priemernú mesačnú hrubú mzdu na území Slovenskej republiky v rokoch 2015 až 2017. Ako môžeme vidieť, vývoj mzdy má rastúcu tendenciu. Ak však porovnáme vývoj mzdy v rámci Slovenskej republiky s vývojom mzdy v Prešovskom

kraji, dôjdeme na veľmi nemilé zistenie. Totižto mzdy v Prešovskom kraji už dlhodobo zaostávajú na priemerom Slovenska.

Ďalším ukazovateľom je miera inflácie, ktorá nás informuje o prírastku priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien, tzn. o koľko sa percentuálne zmenila priemerná cenová hladina za obdobie posledného roka v porovnaní s predchádzajúcimi 12 mesiacmi. Nasledujúca tabuľka nám poskytuje informácie týkajúcej sa miery inflácie na území Slovenskej republiky v rokoch 2008 až 2018.

Tab. 3: Miera inflácie v rokoch 2009-2018 (zdroj: www.eurostat.eu, 2019)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Miera inflácie	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	0,1	0,3	0,5	1,4	2,5

Na základe údajov z tabuľky vyššie môžeme vidieť, že inflácia na území Slovenskej republiky predstavuje akúsi sínusoidu. Výkyvy v rokoch 2011 boli spôsobené najmä zvyšovaním cien energií, či fiškálnymi opatreniami vlády v podobe zvýšenia dane z pridanej hodnoty z pôvodných 19 % na súčasných 20 %. Následne sa miera inflácie znižovala, až dosiahla najnižšie hodnoty v roku 2015, a od tohto roku pociťujú obyvatelia SR opätovný nárast spôsobený zvyšovaním cien.

Pôrodnosť môžu pozitívne ale aj negatívne ovplyvňovať rôzne daňové faktory, či už ide o finančné príspevky alebo zľavy na daniach, ktoré si môžu rodičia uplatniť.

Príspevok pri narodení dieťaťa

Príspevok pri narodení dieťaťa predstavuje jednorazovú sociálnu dávku, o ktorú si môžu požiadať rodičia, a ktorá slúži na pokrytie nevyhnutných výdavkov novorodenca. Žiadateľ musí splniť niekoľko podmienok ako napríklad, trvalý pobyt na území SR, podať žiadosť do 6 mesiacov od narodenia atď. Výška príspevku sa za posledné 4 roky nemenila a predstavuje sumu 829,86 € pri 1. - 3. dieťati, pri narodení 4. a viac detí je výška príspevku 151,37 €. V prípade dvojčiek sa suma navyšuje o 75,69 € pre každé dieťa (zdroj: <https://www.employment.gov.sk>, 2019).

Daňový bonus

Podľa Zákona č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov predstavuje daňový bonus určité daňové zvýhodnenie, na základe ktorého si môže daňovník znížiť dane či už mesačne alebo pri ročnom zúčtovaní dane. Priaznivou novinkou je, že od 1. apríla je výška daňového bonusu 44,34 €, čo predstavuje dvojnásobok pôvodnej sumy (zdroj: www.podnikajte.sk, 2019).

Príspevok na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača o zamestnanie

Príspevok na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača o zamestnanie je štátny finančný príspevok, ktorý je vyplácaný zamestnávateľovi, pričom jedinou podmienkou na to, aby sa spoločnosť mohla uchádzať o tento príspevok je to, aby bol uchádzač v evidencii uchádzačov o zamestnanie po dobu min. 3 mesiacov a vytvorenie pracovného miesta na minimálne 1,5 roka. Príspevok je vyplácaný na obdobie 12 mesiacov. Nakoľko okres Prešov spadá do kategórie okresov, ktorých miera nezamestnanosti je vyššia ako je celoslovenská miera nezamestnanosti, výška príspevku je stanovená na 40 % z celkovej ceny práce zamestnanca. Maximálna výška príspevku je ohraničená sumou 532,14 Eur. Spoločnosť má v pláne zamestnať zamestnancov, ktorí sú evidovaní na Úrade práce ako uchádzači o zamestnanie, čím by splnila stanovenú podmienku (www.upsvr.gov.sk, 2019)

3.1.4 Technologické faktory

Predmetom tejto diplomovej práce je poskytovanie služieb v materskej škole, čo predovšetkým predstavuje výchova, vzdelávanie a čas s deťmi predškolského veku. V súčasnosti je vplyvom technológií čoraz častejším javom, že sa pri vzdelávaní využívajú rôzne interaktívne pomôcky. Avšak myšlienka vedenia škôlky vychádza z Montessori metódy, technologický faktor nebude mať príliš vysoký vplyv na prevádzku škôlky.

3.1.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory prispievajú k tomu, aby spoločnosť ako taká prispievala k znižovaniu ekologickej stopy. V rámci prevádzky materskej školy tak môže ísť o maličkosti ako napríklad o používanie LED žiaroviek, ktoré prispievajú k úspore energií. Ďalším malým krôčikom vpred je elektronická fakturácia namiesto klasickej tlačenej, kde môže spoločnosť znížiť svoje náklady na prevádzku.

Tab. 4: Zhrnutie SLEPTE analýzy (vlastné spracovanie)

Vplyv	Popis
Pozitívny	Rastúca pôrodnosť v Prešove – potenciálni zákazníci
	Klesajúca nezamestnanosť – nárast potenciálnych zákazníkov
	Klesajúca inflácia
	Vysoký príspevok pri narodení dieťaťa - motivácia
	Možnosť podpory v podobe štátneho príspevku
Negatívny	Vyhláška 532/2002 Z.z. - obmedzenia v priestoroch určených pre MŠ
	Dotácia na stravovanie dieťaťa od 01.09.2019 pri návšteve štátnej materskej školy
	Stagnujúca hrubá mesačná mzda v Prešovskom kraji – riziko neschopnosti platiť školné
Neutrálny	Výživové normy v stravovaní (Vyhláška 330/2009 Z.z.) – nepredstavujú obmedzenie, ak je MŠ založená na zdravom stravovaní
	nepotrebnosť IT vymožeností pri výučbe - tablet

3.2 Analýza cieľového trhu

Analýza cieľového trhu som sa rozhodla vykonať prostredníctvom marketingového výskumu, ktorý predstavuje určitý proces pozostávajúci z jednotlivých krokov, ktoré na seba nadväzujú z logického i časového hľadiska.

3.2.1 Ciele výskumu

Naša spoločnosť bude nováčikom na trhu, a je viac než pravdepodobné, že potrvá určitú dobu, kým si vybuduje dostatočne silné meno nato, aby sa presadila na trhu medzi konkurenciou a predstavovala dôveryhodnú a napredujúcu materskú školu, ktorá sa sústreďí na svoje hodnoty. Nato, aby sa dostala do takejto pozície, si potrebuje nielen stanoviť svoje ciele, ale taktiež poznať aj názor potencionálnych zákazníkov, v tomto prípade rodičov detí. Hlavným cieľom marketingového výskumu bude zmapovanie súčasnej situácie zákazníkov a na základe výsledkov navrhnúť potrebné opatrenia tak, aby došlo k čo najväčšiemu súladu medzi predstavami spoločnosti a požiadavkami zákazníkov.

Medzi čiastkové ciele patrí:

- zistiť povedomie o Montessori materských školách,
- zistiť záujem o takýto druh materskej školy,
- zistiť aspekty, ktoré zohľadňujú pri výbere materskej školy,
- zistiť záujem o výučbu cudzieho jazyka v materskej škole,

3.2.2 Plán výskumu

Po tom, čo sme si určili ciele výskumu, je ďalším krokom vypracovanie plánu výskumu. V tomto prípade je dôležité stanoviť výskumné metódy, ktoré použijeme pri získavaní potrebných informácií, určiť si súbor respondentov, časovo naplánovať jednotlivé kroky plánu a následne navrhnuť dotazník.

Zdroje

Nakoľko ide o novovzniknutú spoločnosť, doposiaľ nebol vykonaný žiadny podobný výskum, ktorého výsledky by mohli byť použité v rámci tejto diplomovej práce, preto zdrojom bude získanie primárnych dát v rámci vlastného šetrenia.

Výskumné metódy

Nakoľko potrebujeme zistiť názor našich potencionálnych zákazníkov a získať informácie týkajúce sa ich preferencií. Z tohto dôvodu som zvolila kvantitatívny výskum formou dotazovania. Pre zber primárnych údajov použijem jednotný dotazník – totožný pre všetkých respondentov – v rámci ktorého budú respondentom položené otvorené a uzatvorené otázky, na základe ktorých získame spätnú väzbu v podobe názoru jednotlivých respondentov. Pre zber dát som si z časového hľadiska, z dôvodu odporu ku zbytočnému tlačeniu papierov a z dôvodu oslovenia čo najväčšieho počtu respondentov, zvolila metódu online dotazovania na portáli www.app.survio.com, ktorá je k dispozícii zadarmo. V úvode dotazníka sa nachádzajú otázky týkajúce sa danej skúmanej problematiky, predovšetkým o povedomí takéhoto typu súkromnej školy. V druhej časti sa mimo iného zameriam aj na informácie o respondentoch, ktorí daný dotazník vyplnia. Návrh dotazníka sa nachádza v prílohovej časti tejto diplomovej práce.

Respondenti

Súbor respondentov bude tvorený predovšetkým rodičmi detí, tzn. potencionálnymi zákazníkmi.

Časový harmonogram

V tabuľke nižšie sa nachádza časové rozlíšenie jednotlivých činností týkajúcich sa dotazníkového šetrenia od vzniku dotazníka až po prezentáciu získaných výsledkov výskumu.

Tab. 5: Časový harmonogram dotazníkového šetrenia (vlastné spracovanie)

Poradie	Činnosť	Začiatok	Koniec
1.	Vytvorenie dotazníka	1.4.2019	1.4.2019
2.	Hlavný výskum	8.4.2019	22.4.2019
3.	Spracovanie údajov	22.4.2019	28.4.2019
4.	Návrhy na zlepšenie	28.4.2019	30.4.2019
5.	Prezentácia výsledkov výskumu	od 1.5.2019	-

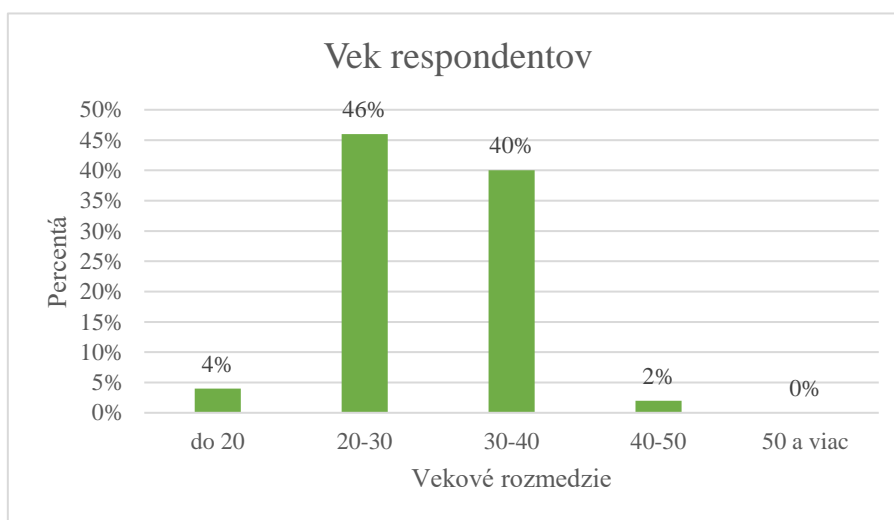
3.3 Dotazníkové šetrenie

3.3.1 Analýza a vyhodnotenie dotazníka

Jednou z analýz, na základe ktorej som sa snažila preskúmať situáciu na trhu, je dotazníkové šetrenie. Na základe tejto analýzy je možné získať primárne informácie a názory priamo od respondentov, čo v konečnom dôsledku napomôže pri rozhodovaní o základných otázkach ako sú požiadavky rodičov na materskú školu, cena školného, kritériá výberu materskej školy atď. Nakoľko sa materská škola bude nachádzať v Prešove, cieľoví zákazníci predstavujú rodičov práve v tomto meste a jeho okolí. Aby sa zabezpečilo čo najväčšie oslovenie potencionálnych zákazníkov, dotazník bol vytvorený iba online a to na stránkach www.surveymonkey.com. Zber dát prebiehal predovšetkým cez sociálnu sieť Facebook, zdieľaním v rôznych skupinách združujúcich mamičky z okolia Prešova. Dotazník je tvorený 16 otázkami, ktoré sú uzatvorené s možnosťou výberu jednej alebo viacerých možností. Pri vyhodnotení dotazníku sú hodnoty v percentách zaokrúhlené na celé čísla. Celý dotazník sa nachádza v Prílohách tejto diplomovej práce.

Respondenti

Počet osôb, ktoré sa zapojili do tohto dotazníkového šetrenia je 132. Avšak ak pri prvej otázke respondent odpovedal, že jeho bydlisko je iné ako Prešov, a pri druhej otázke zodpovedal, že nemá deti vo veku od 2 do 6 rokov, dotazník bol automaticky ukončený. Týmto krokom sa počet respondentov selektoval na počet 103, čo je 78 % všetkých zúčastnených. V rámci rozdelenia respondentov je 76 žien a 27 chlapov, čo percentuálne predstavuje 74% a 24 %. Čo sa týka vekového zastúpenia, v grafe uvedenom nižšie sú bližšie informácie.



Graf č. 7: Vek respondentov (vlastné spracovanie)

Najviac respondentov sa nachádza vo vekovom rozmedzí 20-30 rokov, čo predstavuje väčšinu mladých rodín. Ďalšou najväčšou skupinou sú rodičia vo veku od 30 do 40 rokov. Z vekovej skupiny 50 a viac nebol zaznamenaný žiadny respondent. Čo sa týka ukončeného vzdelania, 61 % respondentov má ukončenú strednú školu a 39 % má ukončenú vysokú školu (nešpecifikuje sa stupeň bakalársky a magisterský).

Záujem a povedomie o súkromných materských školách

Na otázku č. 3, ktorá sa respondentov pýtala na názor o dostatku či nedostatku štátnych materských škôl v Prešove, odpovedalo 20 % opýtaných, že áno. Možno sa tento počet nezdá až taký veľký, no na nasledujúcu otázku, ktorá sa týkala skúsenosti so súkromnou materskou školou, odpovedalo až 58 % respondentov pozitívne. Z toho vyplýva, že medzi respondentmi, ktorí vyhľadávali súkromné materské školy, pretože kapacita v štátnej bola naplnená, sa nachádzajú prevažne tí, ktorí by inak o službách súkromnej možno vôbec neuvažovali. 60 % respondentov, tzn. 63 opýtaných, odpovedalo, že by využili služby súkromnej materskej školy. Aj táto skutočnosť poukazuje sa fakt, že

záujem o súkromné materské školy je relatívne veľký a čoraz viac sa dbá na alternatívny prístup. Na otázku č. 8, ktorá sa zaoberala povedomím o Montessori metóde odpovedalo iba 27 % respondentov pozitívne. V tomto prípade ide o malý počet respondentov, o to viac je dôležité, aby bola vykonaná dôkladná a premyslená propagácia tejto materskej školy, ktorá by sa dostala ku širokej verejnosti a povedomia okolia.

Služby

Otázka č. 7 sa zaoberala faktormi, ktoré ovplyvňujú rodičov pri výbere materskej školy. Na výber bolo niekoľko faktorov, ku ktorým bolo potrebné uviesť dôležitosť na škále od 1 do 5, pričom 1 znamená najviac a 5 najmenej. Výsledky sa nachádzajú v tabuľke nižšie.

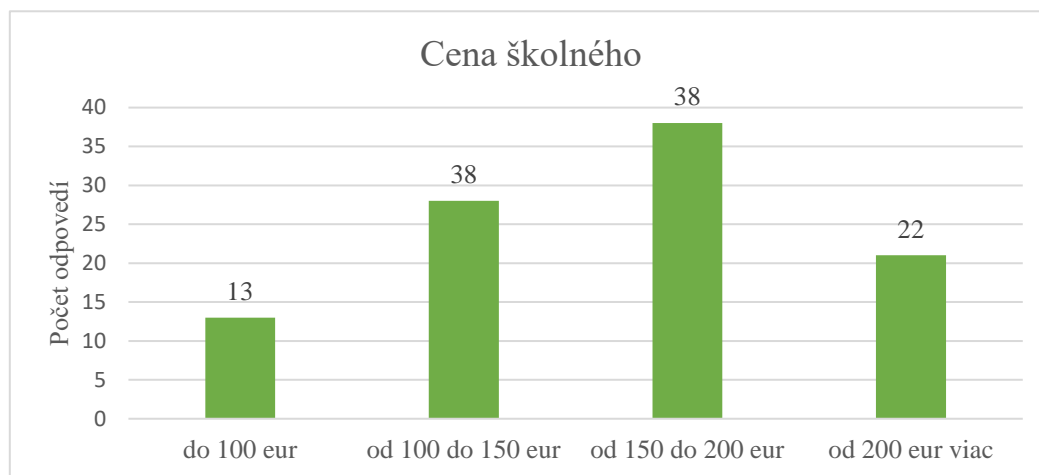
Tab. 6: Odpoveď na otázku č. 8 z dotazníka

	1	2	3	4	5
Individuálny prístup	23	49	26	2	0
Dostupnosť, parkovanie	2	23	54	21	0
Mimo výukové aktivity	12	37	34	12	5
Výuka cudzieho jazyka	4	23	31	27	15
Dlhšia prevádzková doba	0	37	35	16	12
Čas strávený vonku	59	23	17	1	0
Kvalita stravovania	9	14	42	28	7
Cena	38	43	15	4	0

V tabuľke sú uvedené četností odpovedí toho ktorého faktoru. Najvyššie hodnoty sú vyznačené tučným písmom. Najviac respondentov považuje čas strávený vonku za dôležitý, takisto ako aj individuálny prístup, či cenu školného. Pre materskú školu je pozitívnym zistením, že faktor ako parkovanie či dostupnosť nezohráva v rozhodovaní o výbere materskej školy veľký význam. Priemerných hodnôt získal taktiež faktor výuka cudzieho jazyka. Otázka č. 11 sa zaoberala časom stráveným v materskej škole v pomere hranie sa/výuka. Takmer 90 % respondentov odpovedalo, že preferujú variantu 50/50, čiže určitú bilanciu v činnostiach dieťaťa. Tento fakt je dôležitý pri plánovaní celodenného programu materskej školy.

Cena

Tab. 7: Odpoveď na otázku č. 12 dotazníka



Odpovede získané z dotazníku ohľadom ceny boli dosť prekvapivé. Z odpovedí vyplýva, že najviac respondentov by bolo ochotných zaplatiť školné vo výške od 150 do 200 eur, 13 respondentov by bolo ochotných zaplatiť sumu školného do 100 eur, avšak tento výsledok veľmi nekorešponduje so súčasnou situáciou na trhu.

3.4 Portrov 5 – faktorový model

Pre analýzu konkurenčného prostredia využijeme Portrov 5 – faktorový model, ktorý nám pomôže pri rozhodovaní v otázkach strategického riadenia materskej školy.

3.4.1 Konkurenčná rivalita

V rámci tejto časti sa budeme zaoberať rozborom súčasnej konkurencie v odvetví. Do ohľadu tak musíme brať ponúkané služby či kvalitu. Nakoľko naša materská škola je založená na Montessori princípoch, ktoré sú špecifické výukou a prístupom, najväčšími konkurentami budú taktiež škôlky, ktorých prevádzka je založená na týchto princípoch. Veľkou výhodou je, že v meste Prešov sa doposiaľ nachádza iba jedna takáto súkromná materská škola a to Det'úrkovo n.o. Ďalšou podobnou inštitúciou, ktorá si zakladá na Montessori vzdelávaní, je občianske združenie Montessori cesta o.z.. Nakoľko sa ale nejedná o materskú školu, nebudeme túto inštitúciu brať do úvahy.

Najväčší konkurent

Za najväčšieho konkurenta považujem materskú školu Det'úrkovo n.o., preto by som tejto škôlke chcela venovať väčšiu pozornosť.

Názov: Det'úrkovo n.o.

Web: <http://www.deturkovo.sk>

Email: info@deturkovo.sk

Sídlo: Čapajevova 11, 08001 Prešov.

Kapacita: 18 detí

Táto súkromná materská škola poskytuje celodennú starostlivosť o deti vo veku 3-6 rokov. Svoju činnosť zahájila v roku 2017, čím sa radí k pomerne novým materským školám v Prešove. Škôlka sídli priamo v centre, čo predstavuje určitú výhodu pre rodičov čo sa týka dostupnosti. Na druhej strane ale škôlka disponuje iba maličkým dvorom, kde môžu deti tráviť voľný čas. Najbližší les či park sa nachádza približne 2 km, čo považujem taktiež za nevýhodu tejto materskej školy. Na svojich webových stránkach uvádzajú aj celodenný program, ktorý je uvedený v tabuľke nižšie.

Tab. 8: Denný program Det'úrkovo (zdroj: www.deturkovo.sk/docs/Denny_rezim.pdf)

7.00 – 8.00	Príchod detí do MŠ, privítanie
8:00-08:30	RANNÝ ROZHOVOR zdravotné, relaxačné a dychové cvičenia
8.30 – 10.30	osobná hygiena, príprava na desiatu, stravovanie – desiaty
10.30 – 11.30	POBYT VONKU (pohybové aktivity, vychádzky, edukačné aktivity)
11.30 – 12.30	príprava na obed, obed, osobná hygiena, príprava na odpočinok
12.30 – 14.30	ODPOČINOK mladšie deti - spánok, staršie a nespiace – voľný práca, predškolská príprava
14.30 – 15.10	osobná hygiena, stravovanie – olovrant, stolovanie
15.10 – 16.00	POOBEDŇAJŠÍ-DRUHÝ PRACOVNÝ BLOK
16.00 – 17.00	HRY A HROVÉ ČINNOSTI v triede schádzania Rozlúčenie sa s deťmi, odchod detí domov z MŠ.

Čím ďalej, tým častejšie sa stretávame so skutočnosťou, že deti prichádzajú do kontaktu s cudzím jazykom už v materskej škole. Ako je uvedené na webových stránkach tejto materskej školy, každý deň prebieha výuka anglického jazyka v čase 30 minút. Zvláštnosťou je, že škôlka sídli v spoločných priestoroch ako aj jasličky Batoľatkovo, ktoré poskytujú starostlivosť o deti vo veku od 12 mesiacov do 3 rokov a s ktorou spolupracujú. Tým si tak zabezpečili pokrytie starostlivostí detí od 12 mesiacov až do 6 rokov a určitú konkurenčnú výhodu. V konečnom dôsledku to môže hypoteticky znamenať, že rodičia, ktorí sa rozhodnú svoje dieťa umiestniť do jasličiek Batoľatkovo, budú v prípade spokojnosti pokračovať aj naďalej s touto inštitúciou a ich dieťa zveria do starostlivosti materskej školy Deťúrkovo. Kapacita jasličiek Batoľatkovo je 16 detí.

Ako konkurenciu ďalej môžeme považovať súkromné materské školy, ktoré pôsobia v meste Prešov. V súčasnosti existuje ďalších 6 súkromných materských škôl, ktorých popis a analýza sa nachádza v nasledujúcich tabuľkách. Bohužiaľ nie všetky údaje bolo možné zistiť, konkrétne ide o školy SIMBA A ELBA, ktoré neboli ochotné zdieľať takéto informácie.

Tab. 9: Súkromné materské školy v Prešove (vlastné spracovanie)

Súkromné materské školy	Montessori	Prevádzka	Veková kategória	Kapacita
Deťúrkovo	Áno	7:00 -17:00	3-6 rokov	18 detí
Bobrík	Nie	06:30-17:00	3-6 rokov	15 detí
MŠ Včielka	Nie	06:30-17:00	3-6 rokov	15 detí
Mamajáčik	Nie	07:00-17:00	2,5-6 rokov	16 detí
Čarovný zvonček	Nie	06:00-18:00	3-6 rokov	18 detí
SIMBA	Nie	nezistené	nezistené	nezistené
ELBA	Nie	nezistené	nezistené	nezistené

Tab. 10: Školné poplatky (vlastné spracovanie)

Názov škôlky		Školné (mesačný poplatok)				
		Celodenná	Poldenné	Počas letných prázdnin	Udržiavací poplatok	Stravné
Deťúrkovo		220 €	150 €	250 €	200 €	1,40 €/deň
Bobrík	vek 2-3 rokov	100 €	80 €	X	50% sumy	2,48€ / deň
	vek 3-4 rokov	40 €	20 €	X	50% sumy	2,48€ / deň
	vek 4-6 rokov	30 €	20 €	X	50% sumy	2,48€ / deň
	dieťa s plienkami	+ 10 €	30 €	X	50% sumy	2,48€ / deň
MŠ Včielka		230 € ¹	X	260 € ²	100 €	1,80 €/deň
Mamajáčik		250 €	X	nezistené	nezistené	nezistené
Čarovný zvonček		100 €	X	X	X	v cene
SIMBA		nezistené	nezistené	nezistené	nezistené	nezistené
ELBA		100 € ³	x	x	x	1,40 €/deň

¹ v prípade súrodencov je možná zľava 10% zo sumy jedného dieťaťa

² ak rodič neplánuje umiestniť dieťa do materskej školy počas letných prázdnin, udržiavací poplatok je vo výšku 150€

³ neoverený zdroj z recenzií materskej školy

Štátne materské školy

V súčasnosti pôsobí v meste Prešov 20 štátnych materských škôl. V konečnom dôsledku predstavujú taktiež určitú konkurenciu a preto je dôležité ich zaradiť medzi konkurentov materskej školy. Nakoľko ide o štátne materské školy, kapacitou sú rozsiahlejšie v porovnaní so súkromnou materskou školou. Na základe informácií získaných od jednotlivých materských škôlok sa celková kapacita pohybuje na úrovni takmer 1100 detí (MŠ Bernoláková nebola ochotná poskytnúť takéto informácie). Nevýhodou štátnych materských škôl je otváracia doba, ktorá v porovnaní so súkromnou materskou školou, nie je až taká dlhá či prevádzková doba nezačína už od 6.00 hodiny rannej. Naopak za výhodu považuje nízke mesačné poplatky pohybujúce sa na úrovni od 40 do 80 €, a taktiež od 1.9.2019 možnosť požiadať o dotáciu na stravovanie dieťaťa.

3.4.2 Hrozba substitútov

Najväčší substitút predstavuje prípad, kedy jeden z rodičov zostáva doma a stará sa o dieťa namiesto toho, aby dieťa navštevovalo materskú školu. Táto situácia môže nastať v prípade, ak jeden z rodičov nie je schopný uplatniť sa na trhu práce alebo ak jeden z rodičov zarába dostatočne na to, aby ten druhý nemusel pracovať. V každom prípade to súvisí s nezamestnanosťou. Obdobnou náhradou pobytu v materskej škole predstavujú starí rodičia, ktorí sa môžu o svoje vnúčatá starať, za čo vo väčšine prípadov nepožadujú žiadne finančné prostriedky. Osobne si myslím, že táto varianta predstavuje najväčšiu hrozbu, nakoľko rodičia zverujú svoje dieťa do rúk iného rodinného príslušníka, ktorému dôverujú a v mnohých prípadoch za nulové finančné ohodnotenie. Ďalšou možnosťou, ako nahradiť pobyt dieťaťa v materskej škole predstavuje tzv. au-pair alebo opatrovateľka, ktorá sa stará o dieťa v čase, keď sú rodičia v práci. Hodinová mzda sa pohybuje v rozmedzí od 3-6 eur, čo v konečnom dôsledku predstavuje nákladnejšiu alternatívu (zdroj: www.domelia.sk, 2019).

Tento fenomén je obzvlášť typický pre krajiny západnej Európy, a v našich končinách sa až tak nevyužíva, preto nepovažujem tento druh substitútov za akúsi hrozbu.

3.4.3 Vyjednávacía sila dodávateľov

Je samozrejmé, že nie je možné zaobstarať si všetko potrebné len svojpomocne, čo každý podnik stavia do pozície, kedy musí riešiť rôzne dodávateľské vzťahy, či už ide o služby alebo konkrétne výrobky. V našom prípade môže ísť napríklad o zaobstaranie

stravovania. Je jasné, že na začiatku svojej činnosti nie je z finančného hľadiska možné vybudovať vlastnú kuchyňu, nakoľko by to predstavovalo ďalšiu investíciu, preto sme sa rozhodli dovážať stravu externe, kde by išlo o trvalý kontrakt. Nakoľko je v meste Prešov niekoľko jedální, ktoré spĺňajú nami požiadavky na stravovanie, vyjednávacía sila dodávateľov v tomto prípade nie je veľká.

Na druhú stranu môže dôjsť aj k jednorazovým výdajom spojeným so zriadením podniku. V našom prípade môže ísť napríklad o detské ihrisko, nábytok vyrobený na mieru, inventár. V prípade nábytku by sme oslovili spoločnosť SANAS a.s. sídliacu v Sabinove, nakoľko sme zástancami podporovania domácich firiem namiesto veľkých korporácií ako je Mobelix či ASKO sídliace v Prešove. Nakoľko spoločnosť SANAS a.s. ponúka prijateľné ceny, ani v tomto prípade nie je vyjednávacía sila dodávateľa príliš veľká.

3.4.4 Vyjednávacía sila odberateľov

V súčasnosti si vedía odberatelia, v tomto prípade rodičia, zistiť potrebné informácie o konkrétnych súkromných materských školách jednoducho na internete. Čím si dokážu vskutku rýchlo analyzovať a porovnať kvality a ponúkané služby. Avšak o tom, či je vyjednávacía sila zákazníkov silnejšia, sa dá polemizovať. Aj samotná súkromná škola sa snaží o naplnenie požiadaviek či už rodičov alebo detí, a analyzuje situáciu konkurenčných subjektov. Plná kapacita štátnych a súkromných materských škôl vypovedá o aktuálnej situácii, čo smeruje k tomu, že vyjednávacía sila zákazníkov, čo sa týka ceny, nie je vysoká.

3.4.5 Hrozba nových vstupov do odvetvia

V rámci dostupných informácií nie je v súčasnosti známe, že by niekto plánoval založiť novú súkromnú materskú školu v Prešove. Nakoľko však počet detí každým rokom rastie, je otázkou času kedy k niečomu takému dôjde. Taktiež sa čoraz viac rodičov zaujíma o alternatívy verejnej materskej školy, ktoré ponúkajú nadštandardné služby. Z rôznych rodičovských fórach vyplýva, že rodičia vyhľadávajú možnosť cudzieho jazyka už v materskej škole. Dopyt v tejto sfére ešte nie je úplne uspokojený, a založenie súkromnej materskej školy taktiež nepredstavuje zložitý proces čo sa týka splnenia potrebných náležitostí, preto je vstup nových konkurentov možný. Bariéry vstupu na tento trh môžu predstavovať napríklad skúsenosti v danom odbore, vytvorenie a presadenie vlastnej značky/ mena a udržanie si zákazníkov.

Tab. 11: Zhrnutie Porterovho 5-faktorového modelu (vlastné spracovanie)

Vplyv	Popis
Pozitívny	V Prešove sa nachádza iba jedna konkurenčná Montessori MŠ
	Konkurenčné MŠ sídlia väčšinou v centre - nedostatok zelene
	Konkurenčné MŠ majú počas letných prázdnin zvýšené školné poplatky
	Vysoký udržiavací poplatok v konkurenčnej Montessori MŠ
	Veľký počet dodávateľských firiem - nízka vyjednávacía sila
	Plná kapacita stavia rodičov do slabšej pozície čo sa týka vyjednávania ceny
Negatívny	Konkurenčná Montessori MŠ poskytuje taktiež starostlivosť o batolátá
	Možnosť príchodu novej konkurencie
	Dlhá prevádzková doba konkurenčných MŠ
	Možnosť výučby anglického jazyka v konkurenčných MŠ
	Veľký počet štátnych materských škôl
	Možnosť nahradiť pobyt v MŠ starostlivosťou niektorého z rodinných príslušníkov - rodič, starý rodič
Neutrálny	Možnosť využiť služby au-pair - nie je populárne

3.5 Analýza zdrojov

V rámci analýzy zdrojov sa budem venovať zdrojom, ktoré sú potrebné pre založenie súkromnej materskej školy, či už ide o materiálne, personálne či finančné zdroje.

3.5.1 Hmotné zdroje

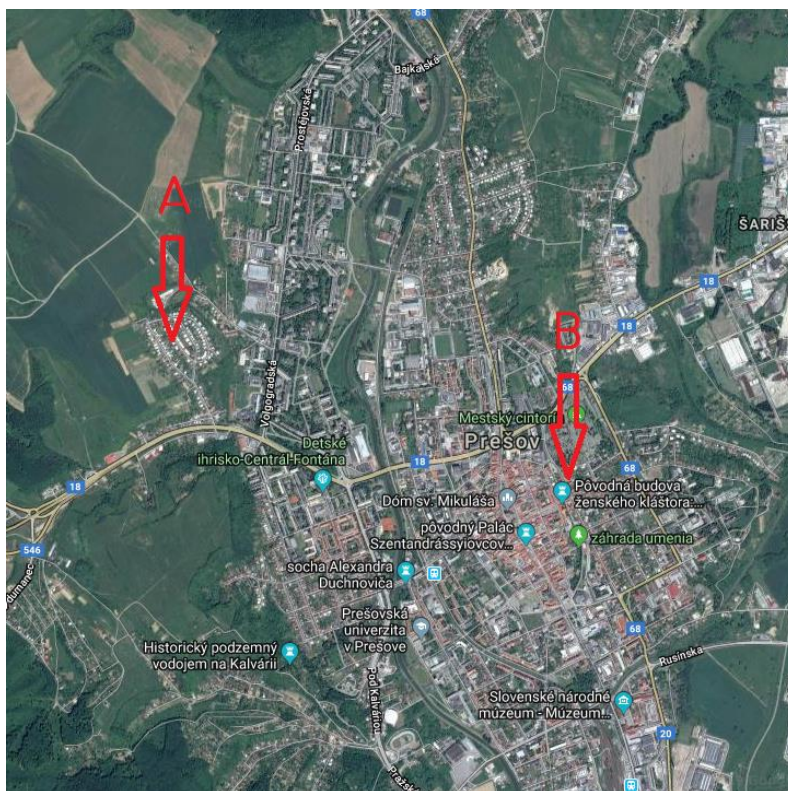
Najväčšiu úlohu v rámci založenia materskej školy zohráva jej poloha. Nakoľko je dôležité, aby vzdialenosť od bydliska a škôlky bola znesiteľná, zvolila som pre výber polohy škôlky mesto Prešov.

Po prevedení prieskumu v rámci ponúkaných realít sa naskytlo niekoľko nehnuteľností, ktoré sú vhodné a o ktorých budem uvažovať v rámci tejto časti diplomovej práce. Hlavným kritériom pri výbere polohy bolo určite dodržanie podmienok priestorov stanovených zákonov a Vyhláškou 532/2002 Z.z, ktoré značne obmedzili počet

potencionálnych priestorov. Ďalším kritériom bola blízkosť zelene, lesa či parku alebo dostatočne veľký dvor.

Prvou možnosťou (na mape označenou písmenom A) je rodinný dom nachádzajúci sa na Ulici Jána Nováka. Ide o 4 izbový rodinný dom s celkovou úžitkovou plochou domu 210 m² a plochou parcely 397 m². Rodinný dom síce prešiel rekonštrukciou, ktorá zahŕňa výmenu okien, laminátové podlahy či nový plynový kotol, nakoľko však ide o priestory materskej školy, určité zásahy sú samozrejme potrebné. Výhodou tohto domu je, že disponuje dostatočne veľkou záhradou. Nevýhodou je trochu vzdialená poloha čo sa týka centra, na druhú stranu ale zohráva taktiež svoju úlohu dobrá dostupnosť na diaľnicu. Mesačný nájom tohto rodinného domu je stanovený na 700 eur/mesačne (www.topreality.sk, 2019).

Druhou možnosťou (na mape označený písmenom B) je taktiež rodinný dom na Ulici Vajanského. Dom disponuje 4 izbami rozdelenými na dvoch podlažiach, terasou a taktiež veľkou záhradou. Dom disponuje úžitkovou plochou cca 150 m² a záhradou 250 m². Ak sa pozrieme na polohu tohto domu, ktorá je relatívne v blízkosti centra, považujem za obrovskú výhodu práve rozlohu záhrady. Aj v tomto prípade je však potrebná určitá rekonštrukcia, nakoľko rodinný dom nie je pripravený na okamžité využitie priestorov na účely materskej školy. Jedinou nevýhodou je obmedzený počet parkovacích miest pred domom a to v počte 2, nakoľko sa dom nachádza na ulici blízko centra. Tento fakt by mohol byť negatívom pri výbere materskej školy. Mesačný nájom tohto domu predstavuje 400 € mesačne bez energií (www.zbgis.skgeodesy.sk, 2019).



Obr. 4: Vyznačenie polohy potencionálnych priestorov
(vlastné spracovanie, www.google.com)

Zariadenie materskej školy bude realizované firmou SANAS s.r.o. ako som to avizovala už v rámci Porterovej analýzy 5 síl. Táto spoločnosť vyrába nábytok na mieru, čo by v našom prípade bola ideálna voľba, nakoľko nábytok potrebný pre zariadenie materskej školy nezodpovedá klasickým rozmerom, či už ide o posteľ, stolíky či stoličky.

3.5.2 Personálne zdroje

Na pokrytie personálneho zastúpenia v materskej škole pri predpokladanej kapacite maximálne 15 detí sú potrební minimálne 2 vyučujúci. V meste Prešov sa nachádza Stredná pedagogická škola a taktiež pedagogická fakulta na Univerzite Prešov, čo znamená, že vo výberovom konaní núdza o výber vhodného kandidáta určite nebude. Nakoľko ide o Montessori škôlku, ďalším dôležitým kritériom prijatia zamestnanca bude absolvovanie Montessori kurzu, aby sa zachovali hodnoty a princíp vyučovania a nedošlo k nepochopeniu či výučbe, ktorá sa nezhoduje s Montessori technikou.

3.5.3 Finančné zdroje

Financovanie podniku bude prebiehať dvomi formami – prvou z nich je financovanie z vlastných zdrojov, druhú formu bezúročná pôžička od rodinného príslušníka. Ak by ani tieto finančné prostriedky nepokryli výdaje, spoločnosť požiada o úver. V prípade

úveru je na výber niekoľko bánk, ktoré ponúkajú začínajúcim podnikateľom prijateľné úrokové sadzby, v niektorých prípadoch sú poplatky za sprostredkovanie úveru dokonca nulové. Okrem bánk poskytuje úvery aj nebankové subjekty. V tabuľku nižšie uvažujem o poskytnutom úvery vo výške 7.000 € a dobe splácania 4 roky prostredníctvom 3 bánk, ktorých podmienky považujem za najvýhodnejšie na trhu.

Názov banky	Slovenská sporiteľňa	ČSOB	OtpBanka
Úroková sadzba	5,50% p.a.	4,90% p.a.	Od 4% p.a.
Preplatená suma	348,93 €	339,70 €	311,38 €
Výška úveru	do 30.000 €	do 25.000 €	do 20.000 €
Poplatok za poskytnutie úveru	0 €	0 €	2 % z ceny
Poplatok za zmenu v úverovej zmluve	0 €	40 €	149 €
Poplatok sa predčasné splatenie	0 €	1 % zo splátky	5 % z predčasne splatenej istiny

Obr. 5: Porovnanie podmienok poskytnutia úveru (vlastné spracovanie, www.financnykompas.sk)

Každá banka si ďalej špecifikuje podmienky v prípade aktívneho využívania bankového účtu, kde napríklad poskytuje určitú zľavu v rámci poplatkov alebo zníženia úrokovej sadzby.

Tab. 12: Zhrnutie analýzy zdrojov (vlastné spracovanie)

Vplyv	Popis
Pozitívny	možnosť výberu z viacerých priestorov
	v meste na nachádza Pedagogická SŠ a VŠ
	skúmané potencionálne priestory disponujú veľkou záhradou
	možnosť financovania úverom
Negatívny	nutná rekonštrukcia priestorov
	prenájom namiesto kúpy domu
Neutrálly	možnosť výberu dodávateľa nábytku

3.5.4 McKinseyho model 7S

V rámci tohto modelu zhodnotím 7 základných faktorov spoločnosti, v rámci ktorých sa snaží pretransformovať svoje vízie a ciele.

Stratégia

Stratégia spoločnosti vychádza zo stanovených cieľov spoločnosti. Hlavný cieľ spočíva v poskytovaní služby v oblasti predškolskej výchovy pre detí vo veku od 3 do 6 rokov vedené Montessori filozofiou tak, aby boli spokojné nielen zverené deti, ale aj rodičia. Spoločnosť sa bude usilovať o poskytnutie kvalitných služieb zameraných na osobný prístup jednotlivcov. Ďalším cieľom je vytvorenie vhodného a spokojného pracovného prostredia pre zamestnancov a v neposlednom rade sa bude spoločnosť usilovať o kladný výsledok hospodárenia.

Štruktúra

Keďže ide o malú spoločnosť, čo sa počtu zamestnancov týka, spoločnosť bude jednoznačne riadená čo najjednoduchšou líniovou organizačnou štruktúrou, v rámci ktorej budú vymedzené 2 úrovne – vedenie podniku a pedagógovia. Podrobný opis organizačnej štruktúry a jednotlivých právomoci a zodpovednosti sa nachádza v kapitole 4.3.

Štýl

Spoločnosť sa bude snažiť o vytvorenie príjemnej atmosféry nielen pre opatrované deti, ale v neposlednom rade aj pre samotných pracovníkov. V značnej miere túto atmosféru ovplyvňuje aj štýl vedenia. V rámci tejto spoločnosti pôjde jednoznačne o demokratický štýl vedenia, kedy si každý zamestnanec môže vyjadriť svoj názor, prísť s novým nápadom, ktoré následne môžu byť použité pri neustálom zlepšovaní stávajúceho postavenia. Každý nápad či zlepšenie bude ocenené príslušným benefitom.

Spolupracovníci

Zamestnanci tvoria alfu a omegu každej spoločnosti. Dovolím si však tvrdiť, že o to väčšia váha sa prikladá najmä spoločnostiam, ktoré ponúkajú služby, ako je v aj v tomto prípade materskej školy. Zamestnanci sú v každodennom kontakte so zákazníkmi, vytvárajú v spoločnosti atmosféru a dobré meno spoločnosti. V rámci materskej súkromnej školy pôjde spočiatku o 2 pedagogických pracovníkov, ktorých know-how a predošlé skúsenosti či vzdelávanie budú prispievať k naplneniu cieľa spoločnosti. Dôležité je taktiež spomenúť, že spoločnosť sa bude snažiť vo vytvorení čo najlepšieho pracovného prostredia zamestnancov tak, aby sa v práci cítili príjemne a podporovane. Za veľkú výhodu považujem, že v meste Prešov sa nachádza pedagogická stredná a vysoká škola, čo pre našu spoločnosť predstavuje fakt, že v budúcnosti môže spolupracovať taktiež so študentmi či čerstvými absolventmi.

Systémy

Medzi systémy, ktoré spoločnosť bude využívať patrí v prvom rade MS Office, či už pôjde o komunikáciu so zákazníkmi alebo tvorbu rôznych dokumentov. Nakoľko ide o malú spoločnosť a nie je potrebné zaobstarávať si zložité systémy, účtovníctvo bude vedené v programe Pohoda, ktorý ponúka komplexnú podporu čo sa týka vypracovávaní mzdových listov, daňových priznaní alebo finančných výkazov.

Schopnosti

Nakoľko ide o spoločnosť, ktorej zmysel je poskytovanie služieb v rámci predškolskej výchovy, schopnosti pracovníkov sú základným faktorom úspechu. Od pedagógov sa vyžadujú proaktívne, kreatívne a komunikatívne schopnosti.

Zdieľané hodnoty

Aby boli dosiahnuté stanovené ciele, musí každý zo zamestnancov zdieľať a byť stotožnený s týmito stanovenými cieľmi spoločnosti. Každý zamestnanec bude oboznámený s víziou spoločnosti, pretože pevne verím, že len spoločným úsilím a čiastočnou prácou každého jedného člena skupiny je možno vytvoriť cielený efekt a požadovaný cieľ. Hlavnou myšlienkou podieľanie sa zamestnancov na tvorbe dobrej a konkurencieschopnej spoločnosti.

3.6 SWOT analýza

Na základe získaných informácií je pre každý podnik kľúčovým momentom zhotovenie kvalitnej SWOT analýzy, ktorá bude odzrkadľovať skutočný stav. V zhotovenej matici sú popísané silné a slabé stránky a taktiež hrozby či príležitosti vyplývajúce z doposiaľ zistených informácií. SWOT analýza slúži sa lepšie uvedomenie si čo môže podnikateľský subjekt použiť ako svoju silnú zbraň, a naopak v čom by sa mohol prípadne ešte zlepšiť.

Tab. 13: SWOT analýza (vlastné spracovanie)

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
moderný spôsob vzdelávania	nová škôlka
priestory - veľká záhrada	málo skúsenosti
individuálny prístup k deťom	nízky vstupný kapitál
atraktivita ponúkaných služieb	
dlhá otváracia doba	
Príležitosti	Hrozby
záujem rodičov o kvalitné vzdelanie pre deti	nízka životná úroveň
znižujúca sa nezamestnanosť	konkurencia
zlepšujúca sa životná úroveň	výpoveď z prenájmu
nové záujmové krúžky	legislatívne zmeny
spolupráca s inštitúciami	demografické zmeny

3.6.1 Silné stránky

Medzi silné stránky patrí určite individuálny prístup k vzdelávaniu a vedeniu dieťaťa. Práve takýto prístup je zameraný na podporu zručností a vedomostí dieťaťa. V tomto smere sa nedá porovnať súkromná materská škola s verejnou škôlkou, ktorej kapacita je napríklad 170 detí. Nakoľko je v meste Prešov len jedna konkurenčná Montessori škôlka, atraktivita ponúkaných služieb v pomere cena/kvalita považujem tiež za silné stránky tejto začínajúcej materskej školy. Tiež považujem za veľmi dôležité, aby deti trávili dostatok času v prírode, nakoľko dnešná doba je charakteristická modernými technológiami, ktoré zamieňajú zdravý pohyb za čas strávený pri tablete či počítači. Poloha materskej školy v blízkosti zelene, lesa poskytuje možnosť častejšie a jednoduchšie tráviť čas v prírode, nielen čo sa dostupnosti týka. Medzi ďalšie plusy patrí dlhá otváracia doba, ktorá je prispôbená rodičom, ktorí začínajú pracovať v skorších ranných hodinách, ale na druhej strane aj rodičom, ktorí pracujú dlhšie a svoje deti môžu nechať v starostlivosti škôlky až do 17:00.

3.6.2 Slabé stránky

Medi slabé stránky patrí predovšetkým nálepka začínajúceho podnikateľského subjektu, s ktorým sa spája určitá nedôvera a vybudovať si dostatočne dobré meno či získať si dostatočné množstvo zákazníkov, môže trvať určitú dobu. V nadväznosti na nový podnikateľský subjekt môže dôjsť k určitým komplikáciám, ktorých vyriešenie môže trvať dlhšie kvôli nedostatku skúsenosti. Dôležitú rolu hrajú taktiež finančné prostriedky, ktoré sú viac než žiaduce v prípade nového podniku. Nakoľko nedisponujeme dostatočným kapitálom, považujeme tento fakt za slabú stránku.

3.6.3 Príležitosti

Ako sme si mohli všimnúť v rámci PESTE analýzy, miera nezamestnanosti sa rok čo rok znižuje a naopak priemerná hrubá mesačná mzda sa zvyšuje. Tieto skutočnosti môžu indikovať aj fakt, že životná úroveň panujúca v Prešovskom kraji sa zlepšuje, čím by sa mohli otvoriť nové možnosti napríklad v rámci navýšenia kapacity materskej školy. Existuje niekoľko možností, ako zvýšiť atraktivitu danej materskej škôlky. Jednou z nich je určite schopnosť odlíšiť materskú školu od ostatných, napríklad poskytnutím služieb, ktoré iné materské školy neponúkajú. V tomto prípade môže ísť rozšírenie záujmových krúžkov podľa potreby a záujmu zo strany rodičov. Je samozrejmé, že nie všetko si môžeme zaobstarat' v rámci vlastných dostupných priestorov či prostriedkov, preto je jednou z príležitostí taktiež možnosť spolupracovať s inými inštitúciami, či už ide o rôzne športové strediská alebo spoločnosti, kde by sa mohli vykonávať napríklad exkurzie.

3.6.4 Hrozby

Najväčšiu hrozbu predstavuje podľa môjho názoru konkurencia. Keďže naša škôlka bude nováčikom na trhu, je na mieste, ak sa predpokladá určitá nedôvera zo strany rodičov, s ktorou treba počítať. Ďalšou možnou hrozbou je fakt, že aj napriek neustále sa zvyšujúcej životnej úrovne, sa Prešovský kraj nachádza bohužiaľ na samom konci, čo spôsobuje najpomalší a najmenej výrazný rast životnej úrovne ako takej. S tým môže úzko súvisieť pokles záujmu o služby našej materskej školy. Ďalšou hrozbou môžu byť rôzne legislatívne zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť chod materskej školy a znemožniť by jej existenciu. Takisto môže nastať situácia, kedy dôjde k vypovedaniu zmluvy o prenájme priestorov, čím by takisto došlo k narušeniu existencie materskej školy a bolo by potrebné nájsť nové priestory s čím sa samozrejme spája zvýšenie nákladov.

4 VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIE

V poslednej časti diplomovej práce sa venujem konkrétnemu návrhu podnikateľského plánu pre založenie súkromnej materskej školy. Jednotlivé kapitoly spolu súvisia. Tak ako tomu bolo v rámci analytickej časti, kde som vychádzala z teoretických poznatkov, v rámci tejto časti bude vychádzať zo spracovaných analýz v predošlej časti. Táto časť obsahuje všetky potrebné informácie, ktoré súvisia či sú potrebné pre podnikateľský plán, či už ide o údaje o zakladateľoch a predmetu podnikania, alebo marketingový či finančný plán. V závere tejto časti je sumarizácia celého projektu a taktiež zhodnotenie, či je vôbec podnikanie v tejto oblasti výhodné a následne podnikateľský plán reálny a uskutočniteľný.

4.1 Obecné informácie

Názov:	Súkromná materská škola Sunshine
Sídlo:	Vajanského 71, 083 01 Prešov
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet podnikania:	prevádzka predškolského zariadenia Starostlivosť o detí od 3 rokov Mimoškolná výchova vzdelávanie
Štatutárny orgán:	jednatel' Veronika Haščáková trvalým bydliskom Komenského 29, 083 01 Sabinov
Počet členov:	1
Vklad:	5000 €, splatené 100 %
Zahájenie činnosti:	1.10.2019



Obr. 6: Návrh loga materskej školy

4.2 Popis spoločnosti

Už v úvode tejto diplomovej práce sa uvádza, že sa založením tejto súkromnej materskej školy budem venovať poskytovaniu služieb v oblasti opatrovania a vzdelávanie detí s dôrazom na dodržiavanie Montessori pedagogiky, ktorá je šetrná k vývoju jednotlivca. Nakoľko ide o relatívne novú a nepoznanú metódu, považujem za obrovskú podnikateľskú príležitosť a výhodu fakt, že v meste Prešov sa nachádza iba jedna takáto škôlka so zameraním Montessori.

4.2.1 Cieľ

Cieľom materskej školy je poskytovať kvalitné služby v oblasti predškolskej výchovy detí a zabezpečiť to, aby nielen opatrojúce deti, ale aj ich rodičia boli spokojní s úrovňou poskytovaných služieb. Ďalším cieľom je vytvorenie vhodného pracovného prostredia, v ktorom by sa zamestnanci cítili príjemne a v neposlednom rade je cieľom spoločnosti taktiež úsilie o kladný výsledok hospodárenia.

4.2.2 Predmet podnikania

Súkromná materská škola bude založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Výhodou tohto druhu právnej formy je predovšetkým ručenie za svoje záväzky celým svojím majetkom, pričom ide iba o majetok spoločnosti a nie spoločníkov. Hlavným predmetom podnikania bude poskytovanie služieb v rámci výchovy a starostlivosti o deti vo veku od 3 do 6 rokov. V škôlke sa bude mimo iného vyučovať taktiež anglický jazyk.

4.2.3 Umiestnenie a poloha materskej školy

Pri výbere lokality hrala dôležitú rolu poloha tejto materskej školy. Na jednej strane z osobných dôvodov, nakoľko ide o možné budúce povolanie, škôlka by sa nemala nachádzať ďaleko od môjho bydliska, na druhej strane taktiež z dôvodov dopytových, pretože by nemalo zmysel začať podnikat' v meste, kde by o takýto typ materskej školy nebol dostatočný záujem.

Po vykonaných analýzach a prevedenom prieskume realitného trhu, kde do úvahy prichádzali dve lokality, som sa rozhodla, že najlepšou voľbou bude objekt, ktorý sa nachádza na Vajanského ulici v širšom centre Prešova. Ide o rodinný dom so 4 miestnosťami. Tento objekt vyhovuje na jednej strane dostupnosťou a polohou, keďže spadá do centra Prešova, na druhej strane disponuje dostatočnou kapacitou čo sa týka priestoru ako takého. Veľkou výhodou tohto domu je samostatná záhrada, ktorá je dostatočne veľká na vlastné ihrisko, záhradu či iné voľnočasové aktivity. Ako jedinou nevýhodu tohto objektu je obmedzené parkovisko pred domom, ktoré ponúka maximálne dve parkovacie miesta. Tento nedostatok sa dá ale jednoducho vyriešiť parkovaním na verejnom parkovisku, ktoré sa nachádza necelých 200 m od spomínaného objektu. Zastávka mestskej hromadnej dopravy sa nachádza približne 5 minút chôdze od objektu materskej školy.

4.2.4 Vybavenie

Pre založenie a chod materskej školy je potrebné určité zariadenie, ktoré podlieha požiadavkám Vyhlášky č. 527/2007 Z.z. Pod pojmom zariadenie si môžeme predstaviť všetko to, čo bude súvisieť s hlavnou činnosťou škôlky – od vybavenie v spálni cez hračky a didaktické pomôcky až po vonkajšie ihrisko. Na druhej strane predstavuje vybavenie taktiež sociálne zariadenie, ktoré musí byť prispôbené počtu detí a musí vychádzať z právoplatných podmienok SR. Podrobný popis a kalkulácia vybavenia sa bude nachádzať v kapitole nižšie.

Predpokladané vybavenie učební je:

- stoly a stoličky,
- stôl a stolička pre vyučujúceho,
- koberec,
- nástenky,
- police na hračky, výtvarné potreby, edukačné nástroje,

- CD prehrávač,
- v miestnosti určenej na spánok – matrace a posteľná bielizeň,
- lekárnička.

Predpokladané vybavenie kancelárie:

- stôl a stoličky,
- notebook,
- úložne priestory,
- tlačiareň.

Predpokladané vybavenie prevádzkovej miestnosti:

- úložná skrinka pre upratovacie potreby,
- čistiace prostriedky a náradie.

Kancelárske potreby sa budú objednávať podľa potreby z veľkoobchodu KAPAP sídliaceho v blízkom okolí Prešova, pričom dovoz kancelárskych potrieb je zdarma. (www.kapap.sk, 2019)

4.2.5 Prevádzková doba

Na základe vykonaného výskumu v rámci dotazníkového šetrenia je stanovená prevádzková doba od 07:00 do 17:00 každý pracovný deň. Túto prevádzkovú dobu považujem za výhodnú nielen pre rodičov, ktorý začínajú pracovať skoro ráno, ale taktiež aj pre tých, ktorí v práci ostanú dlhšie a dieťa môže zotrvať v materskej škole až do 17:00. Materská škola bude svoje služby ponúkať taktiež v letných mesiacoch júl a august, kedy je väčšina štátnych materských škôl zatvorená. V budúcnosti sa uvažuje taktiež o zmene, či predĺžení prevádzkovej doby.

4.2.6 Denný režim

Nakoľko Montessori pedagogika dbá na rozvoj jednotlivca a jeho potrieb ako takých, denný režim nie je taktiež úplne klasický ako je to v materskej škôlke.

Tab. 14: Denný režim (vlastné spracovanie)

Čas	Činnosť
07:00 - 09:00	príchod detí, privítanie detí
07:00 - 9:30	ranný pracovný blok - voľná hra, individuálne činnosti s Montessori materiálom, výtvarné aktivity, práce na elipse, desiata
09:30-10:00	dokončenie aktivít, upratovanie, komunitný kruh – elipsa
10:00 - 12:00	pobyt vonku (prechádzka, záhrada)
12:00 - 13:00	Obed
13:00 - 15:00	mladšie deti - hygiena, príprava na spánok, odpočinok
	staršie a nespiace deti - hygiena, voľný pracovný blok, pobyt vonku
15:00 - 17:00	olovrant, krúžkové aktivity/pobyt vonku

Program dňa je rozdelený do tzv. pracovných blokov, ktoré v Montessori terminológii znamenajú dlhú neprerušovanú činnosť, v rámci ktorej je daná aktivita riadená samotným dieťaťom a jeho slobodnou vôľou. Či už dospelí alebo deti, rešpektovanie tejto sústredenej práce jednotlivca je samozrejmosťou. Dieťa sa v tomto prípade samo rozhodne čo bude robiť, ako dlho, v skupine alebo samo a kde bude vykonávať túto činnosť. Aktivity v škôlke sú rozdelené do jednotlivých oblastí – cvičenia patriace ku každodenného života (krájanie, presýpanie, naberanie), matematika, zmyslová výchova, kozmická výchova (príroda). Dieťa si samo vyberie čo chce v daný deň robiť. Pedagóg deťom ponúka alebo ukazuje nové aktivity. Jeho úlohou je taktiež analýza potrieb dieťaťa a jeho pozorovanie, čo v konkrétnom prípade znamená, že ak si dieťa vyberá každý deň tú istú činnosť, ktorá je preňho už veľmi ľahká, je pravdepodobné, že sa dieťa bojí urobiť ďalší ťažší krok - v tomto prípade je na pedagógovi, aby dieťaťu pomohol a posunul jeho limity ďalej.

Zaujímavosťou je tiež fakt, že nie je stanovený presný čas desiaty ani olovrantu. V tomto prípade sa deti môžu najesť v rámci bloku kedy chcú, pretože desiata aj olovrant majú k dispozícii.

Materská škola má určený nielen celodenný program, ale taktiež ročný harmonogram, kde sú jednotlivé témy venované tradíciám a sviatkom. Deti sa dozvedia o jednotlivých zvykoch a spoločne sa na daný program pripravujú. V prípade záujmu rodičov je ich účasť taktiež vítaná. Ide o tieto akcie:

Tab. 15: Celoročný program (vlastné spracovanie)

Privítanie detí	privítanie detí a zoznámenie sa s novým prostredím
Šarkaniáda	púšťanie šarkanov na Šarišskom hrade/Kalvárii
Halloween	výroba a zdobenie tekvic, zdobenie tried
Mikuláš	príchod Mikuláša, anjelov a čertov do škôlky
Vianoce	rozprava o tradíciách, výroba darčiekov pre rodinu, zdobenie stromčeka, vianočná besiedka s programom
Valentín	výzdoba škôlky, výroba valentínok pre kamarátov a rodinu
Vítanie jari	celodenný pobyt na záhrade, súťaže, sadenie prvých rastliniek
Karneval	deti a pedagógovia si pripravujú masky a celý deň je oslava a tancovanie
Deň matiek	vystúpenie pre mamičky, výroba pohľadníc
Rozprávková noc v škôlke	prespanie v škôlke spojená s rozprávkovými príbehmi
Pasovanie školákov	rozlúčka s predškolákmi

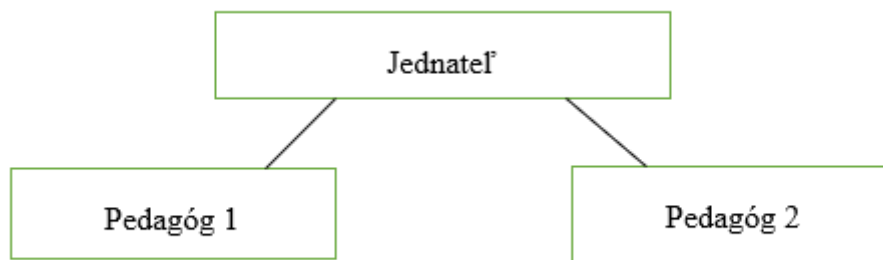
4.2.7 Kapacita materskej školy

Kapacita materskej školy je stanovená na 16 detí. Detí budú rozdelené podľa veku a potrieb do dvoch skupín, pričom na jedného pedagóga bude max. 8 detí. Tento počet považujem za adekvátny, vzhľadom na dbanie individuálneho prístupu k deťom, čo je hlavnou myšlienkou tejto materskej školy. V súčasnosti sa neuvažuje o navýšení kapacity, ak by bol priebeh podnikania priaznivý, táto možnosť sa nevylučuje.

4.3 Organizačný plán

Organizačná štruktúra materskej školy je relatívne jednoduchá – liniová. Na čele spoločnosti stojí majiteľ, ktorý taktiež zastáva funkciu jednatel'a spoločnosti, čo znamená, že bude zastupovať spoločnosť a konať v jej mene. Pracovnou náplňou jednatel'a bude administratívna činnosť spojená s prevádzkou materskej školy, tzn. evidencie detí, zabezpečenie komunikácie medzi úradmi a podnikateľským subjektom a s ním spojené vedenie účtovníctva. Nakoľko má majiteľka blízky vzťah k deťom, po rekvalifikačnom kurze bude taktiež vychovávateľkou. Okrem iného sa bude taktiež starať o chod materskej škôlky čo sa týka každodenného upratovania, dovozu stravy a podobne. Ďalším článkom organizačnej štruktúry sú pedagógovia, ktorých úlohou je vzdelávanie

a príprava detí na základe znalostí získaných štúdiom na vysokej škole (minimálne bakalársky stupeň), no predovšetkým na kurzoch Montessori. Títo zamestnanci sa zodpovedajú majiteľovi spoločnosti. Spoločnosť bude vedená demokratickým štýlom, kde každý zo zamestnancov odhliadnuc od pozície, môže vyjadriť svoj názor a tým dopomáhať k úspešnému a bezproblémovému chodu materskej školy.



Obrázok 1: Organizačná štruktúra (vlastné spracovanie)

4.4 Marketingový plán materskej školy

4.4.1 Produkt

Súkromná materská škola bude ponúkať služby v podobe opatrovania, vzdelávania a vychovávania detí od 3 do 6 rokov. Služby, ktoré bude ponúkať sú podobné ako v súčasnosti ponúkajú iné súkromné materské školy v Prešove s jediným rozdielom a to tým, že táto materská škola bude vedená Montessori metódou. Výhodou je, že v súčasnosti sa nachádza iba jedna takáto škôlka v Prešove, ktorá by sa zaoberala týmto spôsobom výuky. Na základe dotazníkového šetrenia bolo zistené, že záujem o tento spôsob výuky je čím ďalej tým viac žiadaný.

V rámci vyučovania budú taktiež ponúkané rôzne aktivity, o ktoré bude záujem.

Výtvarný krúžok – v rámci tohto krúžku sa deti zoznámia s náročnejšími technikami a rôznymi materiálmi. Takéto činnosti sú vhodné na rozvoj koncentrácie, fantázie či kreativity.

Výuka cudzieho jazyka - v súčasnosti sa uvažuje o anglickom jazyku. Aby na deti nebol vyvíjaný tlak, výuka jazyka sa bude uskutočňovať hrovou formou piesní či riekaniek po dobu 30 minút každý deň.

Kurz varenia - kurz varenia bude prebiehať počas celého roka. Cieľom tohto kurzu je naučiť detí základné princípy prípravy jedla, či už pôjde o uvarenie špagiet alebo valkanie vlastnoručne urobeného cesta. V rámci tohto kurzu sa deti naučia krájať, preosievať či odmerať potrebné suroviny. Cieľom kurzu bude taktiež tvorba vlastnej knihy receptov, ktorú si deti môžu na konci školského roku zobrať so sebou domov.

Ak by bol záujem aj o iné aktivity, ponuka sa samozrejme bude prispôsobovať požiadavkám rodičov. Jednou z možností je tak napríklad lyžovanie v zimných mesiacoch, nakoľko najbližšie lyžiarske stredisko je vzdialené iba 20 km, čo považujem za veľkú výhodu.

4.4.2 Cena

Pri výpočte ceny školného musíme vychádzať zo všetkých nákladov, ktoré sú potrebné na prevádzku materskej školy. Ide predovšetkým o mzdové náklady, nájomné, zálohy za energie či poistenie. Mesačne je taktiež potreba vynaložiť určité finančné prostriedky na údržbu či pracovný materiál. Aj tieto náklady budú zahrnuté v rámci predbežnej kalkulácie nákladov. Aby si spoločnosť zachovala dostatočnú konkurencieschopnosť, vychádzame taktiež z cenami konkurenčných súkromných škôlok, ktoré sa pohybujú od 100 do 250 eur (vrátane letných mesiacov).

Položka	Cena v eurách
Mzdové náklady	1800,00
Nájomné	400,00
Záloha na energie	180,00
Ostatné prev. náklady	50,00
Internet a telefón (O2)	20,00
Poistenie (294/12m)	25,00
Celkové prevádzkové náklady	2475,00

Výpočet ceny školného jedného dieťaťa tak, aby sa pokryli náklady:

Mesačné náklady na jedno dieťa: $2475/15 \text{ detí} = 165 \text{ Eur}$

Denné náklady na jedno dieťa: $165/20 \text{ dní} = 8,28 \text{ Eur}$

Hodinové náklady na jedno dieťa: $8,28/10 \text{ hodín} = 0,83 \text{ Eur}$.

Nakoľko sa spoločnosť bude snažiť nielen o pokrytie potrebných nákladov, ale aj zisk, zvolili sme 25 % ziskovú prirážku. Po prepočte sa výška školného pohybuje na takejto úrovni:

Hodinové náklady na dieťa: $0,83 + 15\% = 1,04$ Eur

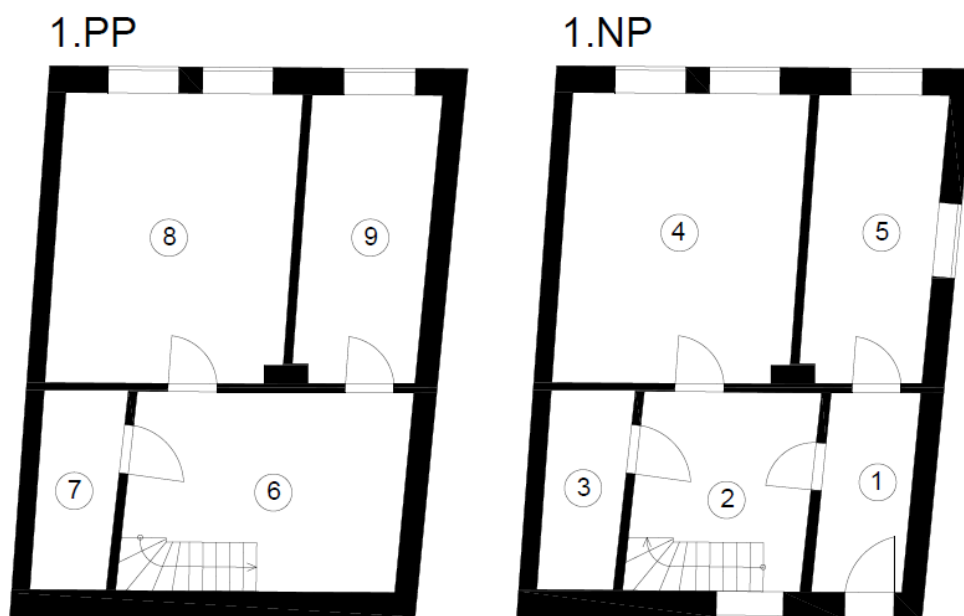
Denné náklady na dieťa: $1,04 \cdot 10 \text{ hodín} = 10,40$ Eur

Mesačné náklady na dieťa $9,50 \cdot 20 \text{ dní} = 207,5$ Eur.

Výpočtami sme sa dostali na výšku školného v hodnote 207,50 Eur. Treba však vziať na zreteľ, že náklady sa v ďalších rokoch budú zvyšovať zapríčinením zvyšovaním mzdových nákladov, ktoré už nebude pravdepodobne možné pokryť príspevkom, cena školného sa preto vyčíslila na hodnotu **220 Eur**.

4.4.3 Miesto

Miesto pôsobenia materskej školy je v rodinnom dome so záhradou. Aj napriek tomu, že sa tento rodinný dom nachádza relatívne v blízkom centre Prešova, veľká záhrada predstavuje dostatočnú kompenzáciu zelene – miesta, kde môžu deti tráviť čas. Podrobné informácie o tomto dome sa nachádzajú v kapitole 3.5.1. Hmotné zdroje.



Obr. 7: Pôdorys priestorov (vlastné spracovanie)

Legenda:

1 – vchod, chodba	4 – trieda 1	7 - sklad
2 – kuchynka, jedáleň	5 – trieda 2	8 – spálňa
3- sociálne zariadenie	6 – hracia miestnosť	9 - kancelária

4.4.4 Propagácia

Jednou zo základných potrieb začínajúceho podniku je samozrejme dobrá propagácia, ktorá zabezpečí, aby sa informácie o novej materskej škôlke dostali do povedomia okolia. Dobre cielená propagácia znamená, že informácie sa dostanú nielen k širokej verejnosti ako takej, ale predovšetkým k tým ľuďom, ktorí majú alebo môžu prejavovať záujem o ponúkané služby materskej školy. Propagácia novootvorenej materskej školy bude realizovaná prostredníctvom online médií a letákov.

Prvou z nich bude propagácia na vlastnej **webovej stránke**, kde budú k dispozícii konkrétne informácie týkajúce sa materskej školy, denným režimom či cenníkom. Náklady na vytvorenie a údržbu webových stránok sa pohybujú v rozmedzí od 60,- do 100,- Eur v závislosti od náročnosti a potreby. Na webovej stránke budú k dispozícii aktuálne informácie, čo znamená, že stránka musí byť aktualizovaná na mesačnej báze, aj s týmito úkonmi sú spojené určité náklady. V súlade so zákonom GDPR sa na stránkach nebudú nachádzať žiadne fotografie detí. Obdobnou formou bude propagácia na **facebookovej stránke**, ktorá nepredstavuje žiadne finančné náklady, čo považujem za veľmi výhodné. Samozrejme je možnosť zaplatenia facebook reklamy, ktorej cieľom by bolo zviditeľnenie materskej školy, v súčasnosti sa ale o predplatení reklamy takéhoto typu neuvažuje. Ďalším spôsobom propagácie sú **letáky**, na ktorých budú taktiež uvedené základné informácie o materskej škole či odkaz na webovú stránku.

Letáky predstavujú pomerne lacnú variantu zviditeľnenia sa, na druhú stranu dokážu osloviť dostatočné množstvo ľudí, ak je ich umiestnenie racionálne. Za vhodné miesto k prezentácii materskej školy tak považujem napríklad materské a rodinné centrá či detské kútiky a detské indoorové ihriská, verejné miesta ako je napríklad čakáreň u lekára.

Uvažovalo by sa o nasledujúcich detských centrách:

- Mart'anko,
- Emerka,
- Detské centrum Aktivity pre všetkých,

- Interiérové ihrisko Macikovo,
- ZOC Koral,
- Detský kútik – Danys,
- Fundiland.

Na propagáciu budeme potrebovať 900 ks letákov vo formáte A5, pričom cena je 0,072 €/ks. Náklady na farebnú tlač s lesklým papierom vychádzajú na 65,26 € vrátane DPH a dopravy (www.exprestlac.sk, 2019).

Náklady súvisiace s propagáciou materskej školy sú uvedené v tabuľke nižšie:

Tab. 16: Náklady na propagáciu
(vlastné spracovanie)

Položka		Cena v eurách
Web	doména	8,90
	webová stránka	58,80
Facebooková stránka		0,00
Letáky A5 900 ks		65,26
Náklady celkom		132,96

4.5 Finančný plán

V rámci tejto kapitoly je podrobný popis finančného plánu, ktorý zahŕňa všetky finančné prostriedky spojené so založením materskej školy, očakávané príjmy z prevádzky materskej školy, a s nimi spojenú finančný plán na obdobie 3 nasledujúcich rokov v 3 variantoch.

4.5.1 Počiatočný vklad

Majiteľka vloží do spoločností peňažitý a nepeňažitý vklad. Peňažitý vklad je v hodnote 5000 Eur, čo vlastne predstavuje minimálnu výšku základného imania spoločnosti s ručením obmedzeným. Nepeňažitý vklad predstavuje tlačiareň v hodnote 200 Eur CD prehrávač v hodnote 125 Eur.

4.5.2 Počiatočné investičné výdaje

Počiatočné náklady predstavujú všetky finančné prostriedky, ktoré je potrebné vynaložiť na to, aby materská škola mohla fungovať. V prvom rade ide o administratívne poplatky

spojené so zápisom spoločnosti či notárskymi poplatkami. Ďalšie náklady súvisia s rekonštrukciou objektu, ktoré je nutné vykonať, nakoľko spomínaný rodinný dom je obývatelný, avšak na prevádzku materskej školy sú potrebné určité úpravy. Ide napríklad o demolačné, murárske, vodoinštalačné či podlahárske práce prevedené tak, aby spĺňali požiadavky určené na prevádzku materskej školy. V tomto prípade ide napríklad o kompletnú rekonštrukciu sociálneho zariadenia. Ďalšie náklady sa týkajú samotného zariadenia materskej školy, či už ide o vybavenie kuchyne, nábytku ako skrinky, stoličky či postele, alebo vybavenia v kancelárii. Podrobný popis vybavenia sa nachádza v tabuľke nižšie.

Medzi počiatočné náklady sa taktiež počítajú náklady spojené s propagáciou materskej školy, nakoľko je potrebné dostatočne propagovať materskú školu ešte pred jej oficiálnym začiatkom. Podrobný popis druhu propagácie je popísaný v kapitole č. 4.4.4. Propagácia.

Stavebné práce

V tabuľke nižšie sa nachádza podrobný popis prác potrebných na rekonštrukciu rodinného domu vyjadrených v hodinách a cene za hodinu, tzn. ide o ohodnotenie práce zabezpečenej ľudským faktorom. Finančné ohodnotenie je vyjadrené na základe druhu práce. Celkové náklady na stavebné práce sú v hodnote 1060,00 eur.

Tab. 17: Náklady na rekonštrukčné práce (vlastné spracovanie)

Druh práce	Počet osôb	Počet hodín	Hodiny celkom	Cena za hod. práce v eurách
Demolačné	2	15	30	5
Murárske	2	8	16	7
Elektroinštalačné	1	8	8	10
Vodoinštalačné	1	8	8	10
Štukovacie a maliarske	2	15	30	7
Podlahárske/ Stolárske	2	14	28	8
Pomocné	2	9	18	8
Upratovacie	2	6	12	5
Cena celkom	x	x	150	1060

Na vykonanie rekonštrukcie je potrebný taktiež materiál zabezpečujúci očakávaný výsledok rekonštrukcie. V tabuľke nižšie sa nachádza podrobný popis potrebného materiálu s cenovým ohodnotením. Výška celkových nákladov je vyjadrená sumou 1320 eur.

Tab. 18: Náklady na materiál
(vlastné spracovanie)

Druh materiálu	Cena v eurách
Sociálne zariadenie	150,00
Obklady	100,00
Podlahy	700,00
Kuchynka	150,00
Farby na maľovanie	100,00
Cena celkom	1200,00

Výpočet nákladov na zariadenie materskej školy sa nachádza v tabuľke nižšie. Celková suma vybavenia je vyčíslená na hodnotu 2650 eur.

Tab. 19: Náklady na vybavenie (vlastné spracovanie)

Hmotný majetok	Cena v eurách
Elektrospotrebiče	280,00
Riad do kuchyne	100,00
Hračky	320,00
Nábytok	700,00
Postele a matrace	700,00
Notebook	350,00
Hygienické potreby	100,00
Kancelárske potreby	100,00
Cena vybavenia celkom	2650,00

Ak spočítame všetky počiatočné náklady potrebné na zabezpečenie prevádzky materskej školy, dostaneme sa na sumu 5286,96 eur.

Tab. 20: Celkové počiatočné náklady
(vlastné spracovanie)

Položka	Cena v eurách
Právne poplatky	244,00
Rekonštrukcia	2260,00
Zariadenie	2650,00
Propagácia	132,96
Celkové náklady	5286,96

4.5.3 Odpisy

V rámci majetku uvažujeme taktiež o odpisoch, ktorý môžeme rozlíšiť na dlhodobý hmotný a drobný majetok. Medzi dlhodobý hmotný majetok sa zaradzuje majetok, ktorého hodnota je vyššia ako 1700 eur a doba používania viac ako 1 rok. Ide zariadenie škôlky ako je nábytok pre detí a pedagógov. V rámci drobného majetku ide o majetok, ktorého hodnota nepresahuje 1700 eur, no účtovná jednotka, sa rozhodla uvažovať o odpisovaní tohto majetku. Odpisová doba majetku je stanovená na dobu 4 rokov. Účtovná jednotka si zvolila lineárny spôsob odpisovania.

4.5.4 Prevádzkové náklady a mzdy

Medzi náklady súvisiace s prevádzkou materskej školy patrí nájomné, zálohy za energie, poplatky za telefón a internetové pripojenie.

Na zjednodušenie kalkulácie sa do prevádzkových nákladov zahrňuje taktiež poistenie podnikateľa, ktoré sa v tomto prípade bude rátať na mesačnej báze. V poistnej zmluve poisťovni Generali v rámci poistenia pre školy je zahrnuté poistenie zodpovednosti za škody do výšky 20000 Eur, a na zdravotnej ujme detí do výšky 30000 Eur. Podrobný popis prevádzkových nákladov sa nachádza v nasledujúcej tabuľke. Výška jednotlivých nákladov je stanovená na báze odborného odhadu.

Tab. 21: Prevádzkové mesačné náklady
(vlastné spracovanie)

Položka	Cena v eurách
Nájomné	400,00
Záloha na energie	180,00
Ostatné prevádzkové náklady	50,00
Internet a telefón (O2)	25,00
Poistenie (294/12m)	24,50
Celkové prevádzkové náklady	679,50

Ďalšia časť prevádzkových nákladov je tvorená mzdovými nákladmi pedagógov, upratovačky a majiteľky spoločnosti. Hrubá mzda pedagógov je vo výške 650 Eur, hrubá mzda majiteľky na polovičky úväzok je vo výške 260 Eur.

V súčasnosti je možnosť požiadať o Príspevok na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača o zamestnanie, ktorý je vyplácaný zamestnávateľovi. Jedinou podmienkou na to, aby sa spoločnosť mohla uchádzať o tento príspevok je to, aby bol uchádzač v evidencii uchádzačov o zamestnanie po dobu min. 3 mesiacov a vytvorenie pracovného miesta na minimálne 1,5 roka Príspevok je vyplácaný na obdobie 12 mesiacov. Nakoľko okres Prešov spadá do kategórie okresov, ktorých miera nezamestnanosti je vyššia ako je celoslovenská miera nezamestnanosti, výška príspevku je stanovená na 40 % z celkovej ceny práce zamestnanca. Maximálna výška príspevku je ohraničená sumou 532,14 Eur. Spoločnosť má v pláne zamestnať zamestnancov, ktorí sú evidovaní na Úrade práce ako uchádzači o zamestnanie, čím by splnila stanovenú podmienku (www.upsvr.gov.sk, 2019).

V tabuľke nižšie sa nachádza vyčíslenie celkových mzdových mesačných nákladov na zamestnanca na pozíciu pedagóg. V poslednom riadku sa nachádza porovnanie výšky nákladov v prípade uplatnenia Príspevku na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača o zamestnanie.

Tab. 22: Mesačné mzdové náklady na pozícií pedagóg (vlastné spracovanie)

Položka	Zamestnanec (v €)	Zamestnávateľ (v €)
Hrubá mzda	650,00	650,00
Zdravotné poistenie (4%, 10%)	26,00	65,00
Sociálne poistenie:		
Nemocenské p. (1,4%, 1,4%)	9,10	9,10
Starobné p. (4%, 14%)	26,00	91,00
Invalidné p. (3%, 3%)	19,50	19,50
Poistenie v nezamestnanosti (1%, 1%)	6,50	6,50
Garančný fond (0 %, 0,25 %)	0,00	1,62
Rezervný fond (0%, 4,75%)	0,00	30,87
Úrazové p. (0 %, 0,8%)	0,00	5,20
Sociálne poistenie spolu (9,4%, 25,2%)	61,10	163,79
Odvody spolu (13,4%, 35,2 %)	87,10	228,79
Daň z príjmu		
Mesačný základ dane	562,90	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane (NZČD)	328,12	
Mesačný základ dane pred zdanením	234,78	
Daň z príjmu 19%	44,60	
Daňový bonus na dieťa	0,00	
Čistá mesačná mzda	518,30	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		878,79
Mzdové náklady v prípade uplatnenia príspevku		527,27

V prípade uplatnenia príspevku tak môže dôjsť k úspore nákladov 351,52 Eur mesačne.

V tabuľke nižšie sa obdobne nachádza vyčíslenie mesačných mzdových nákladov majiteľky.

Tab. 23: Mesačné náklady majiteľky (vlastné spracovanie)

Položka	Zamestnanec (v €)	Zamestnávateľ (v €)
Vymeriavací základ	260,00	260,00
Zdravotné poistenie (4%, 10%)	10,40	26,00
Sociálne poistenie:		
Nemocenské p. (1,4%, 1,4%)	3,64	3,64
Starobné p. (4%, 14%)	10,40	36,40
Invalidné p. (3%, 3%)	7,80	7,80
Poistenie v nezamestnanosti (1%, 1%)	2,60	2,60
Garančný fond (0 %, 0,25 %)	0,00	0,65
Rezervný fond (0%, 4,75%)	0,00	12,35
Úrazové p. (0 %, 0,8%)	0,00	2,08
Sociálne poistenie spolu (9,4%, 25,2%)	24,44	65,52
Odvody spolu (13,4%, 35,2 %)	34,84	91,52
Daň z príjmu		
Mesačný základ dane	225,16	
Mesačná nezdaniteľná časť základu dane (NZČD)	319,17	
Mesačný základ dane pred zdanením	0,00	
Daň z príjmu 19%	0,00	
Daňový bonus na dieťa	0,00	
Čistá mesačná mzda	225,16	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		351,52
Mzdové náklady v prípade uplatnenia príspevku		210,91

V prípade uplatnenia príspevku dôjde k mesačnej úspore mzdových nákladov vo výške 140,61 Eur.

Celkové mesačné náklady v 1. roku sú: $2 \cdot 527,27 + 210,91 = \mathbf{1265,45 \text{ Eur}}$

Celkové mesačné náklady v ďalších rokoch sú: $2 \cdot 878,79 + 351,52 = \mathbf{2108,58 \text{ Eur}}$

4.6 Možnosti financovania

Majiteľka spoločnosti uvažuje s dvomi možnosťami financovania spoločnosti. Prvým z nich je vlastný zdroj finančných prostriedkov, ktorý predstavuje úspory, druhým zdrojom je bankový úver. Majiteľka vloží do spoločnosti peňažitý vklad 5000 Eur, a nepeňažitý vklad v hodnote 325 Eur. Ďalším dôležitým faktorom je taktiež určitá finančná rezerva, ktorá tvorí 10 % z celkového potrebného kapitálu. Táto rezerva slúži

na pokrytie nečakaných výdajov. Na upresnenie sumy, ktorú potrebujeme pokryť bankovým úverom, je v tabuľke nižšie uvedený výpočet potrebného kapitálu na rok 2019 (október-november-december).

Tab. 24: Potrebný kapitál na rok 2019 (vlastné spracovanie)

Položka	Suma v eurách
Počiatočné výdaje	5286,96
Prevádzkové náklady	2368,50
Mzdové náklady	3796,35
Finančná rezerva (5%)	572,59
Celková potreba kapitálu	12024,40

Suma potrebného kapitálu je na úrovni 12025 Eur. Po odpočítaní počiatočného vkladu 5325 Eur bude spoločnosť potrebovať pokryť kapitál vo výške 6700 Eur. Na pokrytie tejto sumy využije majiteľka spoločnosti možnosť požičať si tieto peňažné prostriedky od rodinného príslušníka bezúročne.

Tab. 25: Zdroje kapitálu (vlastné spracovanie)

Zdroje kapitálu	Suma v eurách
Vlastné	5325,00
Cudzie	6700,00
Zdroje kapitálu celkom	12025,00

Od prvého mesiaca prevádzky sa predpokladá s príjmom v podobe školného, preto nebudeme vychádzať z presných výpočtov a predpokladov, ale táto bezúročná pôžička bude vo výške 6000 Eur. Ak by táto pôžička nedokázala dostatočne pokryť vzniknuté náklady, spoločnosť požiada o úver z banky podľa aktuálnej ponuky.

4.7 Obchodný plán

4.7.1 Očakávané mesačné príjmy

Príjem materskej školy bude predovšetkým tvorený mesačným školným. Suma školného je stanovená na hodnotu 220 Eur. Školský rok je od 1.10. do 30.6., prevádzka materskej školy bude avšak prebiehať aj v letných mesiacoch. Existuje ešte niekoľko príjmov, ktoré môže materská škola generovať, napríklad v prípade rôznych darov od sponzorov

či rodičov detí. V tomto prípade ale nie je jednoznačne stanovená výška daru alebo jeho pravidelnosť, preto s touto možnosťou v prípade výpočtu príjmov nebudeme uvažovať.

Tab. 26: Prehľad príjmov pri rôznej kapacite (vlastné spracovanie)

Naplnenie kapacity	20% (4 detí)	40% (7 detí)	60% (10 detí)	80% (13 detí)	100% (16 detí)
Mesačný príjem v €	880,00	1540,00	2200,00	2860,00	3520,00

4.7.2 Analýza bodu zvratu

Analýzou bodu zvratu zistíme, pri akom naplnení kapacity prekonáva materská škola hranicu, ktorou je schopná pokryť svoje náklady a pri akom naplnení kapacity je schopná generovať zisk.

Pre výpočet analýzy bodu zvratu budeme potrebovať zistiť výšku mesačných nákladov. Kalkulácia sa nachádza v tabuľke nižšie:

Tab. 27: Kalkulácia mesačných výdajov (vlastné spracovanie)

Položka	Cena v eurách
Mzdové náklady	1265,50
Nájomné	400,00
Záloha na energie	180,00
Ostatné prevádzkové náklady	50,00
Internet a telefón (O2)	25,00
Poistenie (294/12m)	24,50
Stravovanie detí	405,00
Celkové mesačné prevádzkové náklady	2349,95

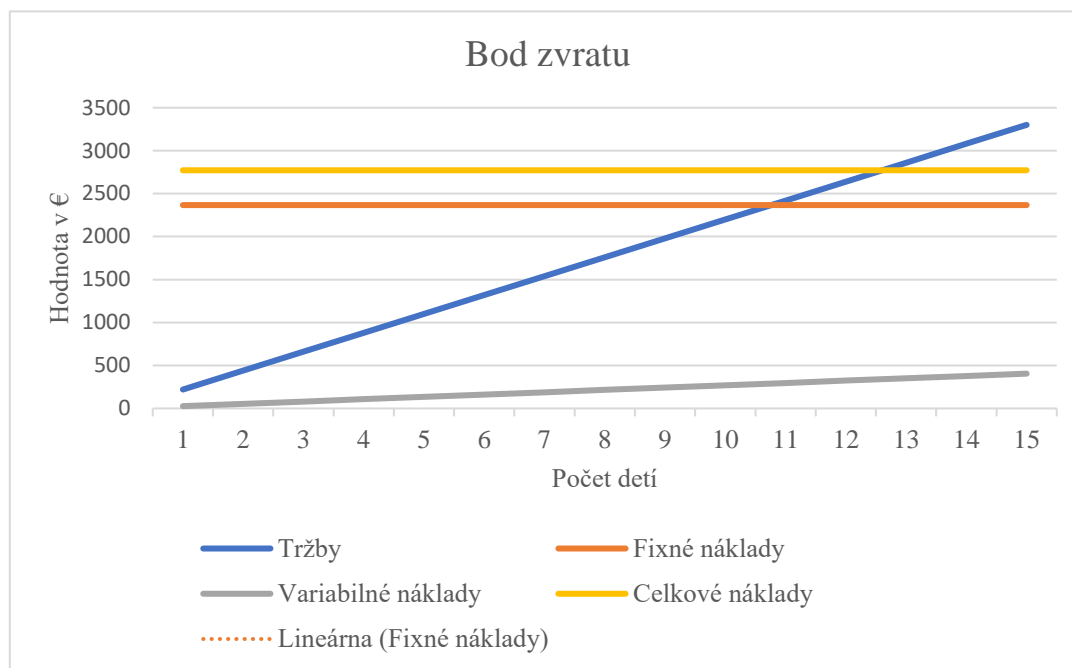
Celkové mesačné výdaje predstavujú sumu 2349,95 eur. Väčšina nákladov je fixného charakteru, to znamená že ich vynaloženie nezáleží na počte detí, ktoré budú navštevovať škôlke, naopak jedinou variabilnou zložkou nákladov sú náklady na stravovanie, ktoré sú vo výške 27 eur mesačne. Pri výpočte vychádzame z klasického vzorca na výpočet bodu zvratu, ktorý je nasledovný:

$$P \cdot Q = FN + v_n \cdot Q$$

$$220 \cdot Q = 1944,95 + 27 \cdot Q$$

Q = 11 detí.

Ak však počítame s faktom, že mzdové náklady sa budú v priebehu obdobia meniť, pri výpočte použijeme strednú hodnotu mzdových nákladov a to 1687,04 € z výpočtu $(2108,58 + 1265,50)/2$. Celkové náklady tak budú predstavovať 2771,49 €. Pri výpočte bodu zvratu sa potom dostaneme na úroveň 13 detí.



Graf č. 8: Analýza bodu zvratu (vlastné spracovanie)

Z analýzy bodu zvratu je jasné, že v materskej škole musí byť mesačne minimálne 13 detí tzn. kapacita musí byť naplnená na 75 %, aby pokryla svoje náklady a začala generovať zisk.

4.7.3 Súvaha

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza Počiatočná súvaha k 1. dňu prevádzky. Pri zostavovaní súvahy je základným princípom bilancia aktív a pasív.

Medzi zriaďovacie výdaje patria napríklad náklady súvisiace so založením spoločností alebo notársky overením. Zásoby sú tvorené napríklad čistiacimi prostriedkami, kancelárskymi potrebami. Do krátkodobého finančného majetku sa zaradzuje peňažné prostriedky na bankovom účte alebo v hotovosti.

Vlastný kapitál je tvorený základným imaním vo výške 5000 eur. Medzi ďalšie položky pasív patrí čerpaný bankový úver, ktorý tvorí cudzie zdroje krytia.

Tab. 28: Počiatočná súvaha (vlastné spracovanie)

Počiatočná súvaha k 1.10.2019 (v €)			
A		P	
Stále aktíva	3719	Vlastný kapitál	5000
Zriaďovacie výdaje	969	ZK	5000
DHM	2550		
Drobný majetok	200		
Obežné aktíva	7781	Cudzie zdroje	6000
Zásoby	300	Pôžička	6000
KFM	6981		
	11000		11000

4.7.4 Výkaz ziskov a strát

Očakávané ročné príjmy a výdaje sú vyrátané v 3 možných variantach - optimistickej, dostačujúcej a pesimistickej. Varianty sa od seba líšia obsadenosťou materskej školy čo do kapacity. Príjmy škôlky sú tvorené tržbami za predaj služieb, v tomto prípade školné. Náklady sú tvorené zálohami na energie, nájomným, mzdovým ohodnotením zamestnancov atď. Nakoľko prevádzka materskej školy začína od 1.10.2019, výsledok hospodárenia za rok 2019 je vyjadrený v samostatných tabuľkách podľa varianty.

Tab. 29: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – pesimistická varianta

Pesimistická varianta	Október	November	December
Náklady			
Nájomné	400,00	400,00	400,00
Energie	180,00	180,00	180,00
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45
OPN	50,00	50,00	50,00
Telefón a internet	25,00	25,00	25,00
Poistenie	24,50	24,50	24,50
Odpisy	65,00	65,00	65,00
Náklady celkom	2009,95	2009,95	2009,95
Výnosy			
Tržby z predaja služieb	1980,00	1980,00	1980,00
Výnosy Celkom	1980,00	1980,00	1980,00
VH za 2019	-29,95	-29,95	-29,95
			-89,85
Daň z príjmu			0
VH za účtovné obdobie			-89,85 €

Pri pesimistickej variante, kde sa uvažuje o kapacite 9 detí, tj. 60 %, je výsledok hospodárenia za rok 2019 v mínusových hodnotách. V tomto prípade je daň z príjmu v hodnote 0 eur.

Tab. 30: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – dostačujúca varianta

Dostačujúca varianta	Október	November	December
Náklady			
Nájomné	400,00	400,00	400,00
Energie	180,00	180,00	180,00
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45
OPN	50,00	50,00	50,00
Telefón a internet	25,00	25,00	25,00
Poistenie	24,50	24,50	24,50
Odpisy	65,00	65,00	65,00
Náklady celkom	2009,95	2009,95	2009,95
Výnosy			
Tržby z predaja služieb	2860,00	2860,00	2860,00
Výnosy Celkom	2860,00	2860,00	2860,00
VH za 2019	850,05	850,05	850,05
			2550,15
Daň z príjmu			535,53
VH za účtovné obdobie			2014,62 €

Pri dostačujúcej variante, kde sa uvažuje o kapacite 13 detí, by bol výsledok hospodárenia za rok 2019 v hodnote 2014,62 eur. Taktiež v rámci optimistickej variante, kde sa uvažuje o 100 % obsadenosti materskej školy, je výsledok hospodárenia v plusových hodnotách.

Tab. 31: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – optimistická varianta

Optimistická varianta	Október	November	December
Náklady			
Nájomné	400,00	400,00	400,00
Energie	180,00	180,00	180,00
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45
OPN	50,00	50,00	50,00
Telefón a internet	25,00	25,00	25,00
Poistenie	24,50	24,50	24,50
Odpisy	65,00	65,00	65,00
Náklady celkom	2009,95	2009,95	2009,95
Výnosy			
Tržby z predaja služieb	3520,00	3520,00	3520,00
Výnosy Celkom	3520,00	3520,00	3520,00
VH za 2019	1510,05	1510,05	1510,05
			4530,15
Daň z príjmu			951,33
VH za účtovné obdobie			3578,82 €

Vo výpočte výsledku hospodárenia za nasledujúce roky budeme pokračovať obdobným postupom ako tomu bolo vo výpočtoch za rok 2019. Hodnoty nákladov, ktoré sa menia sú spôsobené zmenou mzdových nákladov, nakoľko príspevok na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača je možné si uplatniť len na obdobie 12 mesiacov, čo v tomto prípade znamená zostávajúcich 9 mesiacov za rok 2020. Výnosy sú vypočítavané na základe ceny školného, pričom v letných mesiacoch je cena zvýšená na sumu 230 eur, oproti pôvodným 220 eur. Výpočet všetkých variant za rok 2020 sa nachádza v tabuľke nižšie.

Tab. 32: Výsledok hospodárenia 2020 – 3 varianty (vlastné spracovanie)

2020 (v eurách)	Pesimistická	Dostačujúca	Optimistická
Náklady			
Nájomné	4800,00	4800,00	4800,00
Energie	2160,00	2160,00	2160,00
Mzdy	17714,79	17714,79	17714,79
OPN	600,00	600,00	600,00
Telefón a internet	300,00	300,00	300,00
Poistenie	294,00	294,00	294,00
Odpisy	769,00	769,00	769,00
Náklady celkom	26437,51	26437,51	26437,51
Výnosy			
Tržby z predaja služieb	23940,00	34580,00	42560,00
Výnosy Celkom	23490,00	34580,00	42560,00
VH za 2019	-2497,51	8142,49	16122,49
Daň z príjmu	0	1709,92	3385,73
VH za účtovné obdobie	-2497,51	6432,57	12736,76

V roku 2021 sa neuvažuje o poberaní príspevku na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača, čo sa samozrejme odzrkadlilo vo zvýšených nákladoch.

Tab. 33: Výsledok hospodárenia 2021 - 3 varianty (vlastné spracovanie)

2021 (v eurách)	Pesimistická	Dostačujúca	Optimistická
Náklady			
Nájomné	4800,00	4800,00	4800,00
Energie	2160,00	2160,00	2160,00
Mzdy	25302,96	25302,96	25302,96
OPN	600,00	600,00	600,00
Telefón a internet	300,00	300,00	300,00
Poistenie	294,00	294,00	294,00
Odpisy	769,00	769,00	769,00
Náklady celkom	34225,96	34225,96	34225,96
Výnosy			
Tržby z predaja služieb	23940,00	34580,00	42560,00
Výnosy Celkom	23940,00	34580,00	42560,00
VH za 2019	-10285,962	354,04	8334,04
Daň z príjmu	0	74,34	1750,15
VH za účtovné obdobie	-10428,62	279,70	6583,91

4.7.5 Cash flow

Cash flow alebo peňažný tok podáva informácie o príjmoch a výdajoch spoločnosti. Nakoľko majiteľka spoločnosti uvažuje optimisticky už od 1. roku prevádzky, v nasledujúcej tabuľke sa na výpočet cash flow práve v optimistickej variante. V prílohách tejto diplomovej práce sa nachádzajú v výpočty taktiež vo variante dostačujúcej a pesimistickej. Ak sa pozrieme na cash flow v rámci 1. roka podnikania (12 po sebe idúcich mesiacov), jeho hodnota má rastúcu tendenciu a na konci roka, tzn. v septembri 2020, je na úrovni viac ako 27000 eur.

Tab. 34: Cash flow v eurách v 1. roku (vlastné spracovanie)

Položka	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20
Počiatočný stav	7481	9106,05	10731,1	12356,15	13981,2	15606,25	17231,3	18856,35	20481,4	22106,45	23891,5	25676,55
Príjmy	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Školné	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Výdaje	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1625,05	1785,05	1785,05	1625,05
Konečný stav	9106,05	10731,1	12356,15	13981,2	15606,25	17231,3	18856,35	20481,4	22106,45	23891,5	25676,55	27301,6

Výpočet cash – flow pre nasledujúce ďalšie 2 roky vo všetkých troch variantach sa nachádza v tabuľke nižšie v skrátenej forme. V prílohách diplomovej práce sa nachádza kompletný výpočet

Tab. 35: Výpočet Cashflow 2. a 3. roku

Cash flow v eurách	pesimistická		dostačujúca		optimistická	
Počiatkový /konečný stav	PC	KC	PC	KC	PC	KC
2. rok	8681,60	-235,36	19321,60	18710,40	27301,60	37004,64
3. rok	-235,36	-9152,32	18710,40	18099,20	37004,64	46707,68

4.7.6 Časový harmonogram

Pre lepšie porozumenie je v tabuľke nižšie uvedený časový harmonogram jednotlivých činností a ich časová náročnosť, ktorých cieľom je úspešné zahájenie prevádzky materskej školy. Zahájenie prevádzky je naplánované na 1. októbra 2019.

Tab. 36: Časový harmonogram (vlastné spracovanie)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prieskum trhu										
Dotazníkové šetrenie										
Založenie spoločnosti										
Propagácia materskej školy										
Výberové konanie – zamestnanci										
Výber dodávateľov a uzatváranie zmlúv										
Rekonštrukcia										
Vybavenie priestorov										
Zápis detí										
Zahájenie prevádzky										

4.7.7 Hodnotenie rizík

Každé podnikanie, či už ide o začínajúci malý podnik alebo rozbehnutý veľký korporát, so sebou nesie určité riziká, ktoré môžu v konečnom dôsledku ovplyvniť priebeh podnikania. Ak sa však týmto rizikám venuje dostatočná pozornosť a pripravenosť, ich dopadu na podnikanie sa dá obmedziť alebo úplne predchádzať. V nadväznosti na jednotlivé opatrenia je vhodné, aby si každý podnik tieto riziká identifikoval a ohodnotil ich dopad. Medzi najväčšie riziká materskej školy patrí predovšetkým:

R1 - Riziko nedostatočného dopytu po službách materskej školy

Toto riziko by mohlo eskalovať do problémov, ktorými je nedostatočne naplnená kapacita materskej školy, s čím samozrejme súvisí nedosiahnutie plánovaného zisku. Ak sa spoločnosti podarí dostatočne propagovať materskú školu a dbať na to, aby sa informácie dostali k potencionálnym zákazníkom včas, došlo by samozrejme k určitému eliminovaniu tohto rizika.

R2 - Riziko nedostatočných finančných prostriedkov

V prípade tohto podnikateľského plánu sa uvažuje o bankovom úvere, nakoľko vlastné zdroje nie sú dostatočné na pokrytie výdavkov súvisiacich s prevádzkou materskej školy. Ak by došlo k situácii, že bankový úver by nebol schválený, mohlo by dôjsť k závažným komplikáciám a k ohrozeniu založenia materskej školy ako takej. V tomto prípade je jedinou možnosťou uvažovať o inom spôsobe financovania výdavkov, ako je napríklad pôžička od rodinných príslušníkov.

R3 - Riziko konkurencie

Ako v každom podnikaní, aj v tomto zohráva konkurencia svoju rolu. Riziko konkurencie, či už existujúcej alebo novej prináša určité riziko. V súčasnosti pôsobí v Prešove iba jedna Montessori súkromná materská škola, no príchod nového konkurenta sa nedá tiež úplne vylúčiť. Spoločnosť sa ale môže od konkurencie odlíšiť a byť viac konkurencieschopný, ak bude ponúkať kvalitné služby, ktoré zodpovedajú požiadavkám trhu či novému trendom vo vzdelávaní.

R4 - Riziko nevhodne vybraných zamestnancov

Pri výbere zamestnancov musí byť majiteľka spoločnosti veľmi dôsledná už od prvého kontaktu. Zamestnanci sú totiž v každodennom kontakte s deťmi a v konečnom dôsledku taktiež ovplyvňujú povedomie a dobré meno spoločnosti. Toto riziko by mohlo eskalovať až ku zníženiu záujmu o služby materskej školy zo strany zákazníkov – rodičov, a tým pádom aj nižším ziskom. Tomuto riziku sa dá predísť dôkladným výberom a prísnyimi požiadavkami vo výberovom konaní, ktoré zodpovedajú myšlienke a hodnotám tejto materskej školy.

R5 - Riziko úrazu

Asi najväčším rizikom pre prevádzku materskej školy považujem zranenie či už zverených detí alebo zamestnancov. Ak by došlo k takejto situácii, spoločnosť musí samozrejme počítať s konfliktom s rodičmi, narušeníu dôveryhodnosti materskej školy a v konečnom dôsledku aj poškodeniu dobrého mena. Pre elimináciu či úplne predchádzanie tohto druhu rizika je potrebné zabezpečiť prostredie materskej školy tak, aby sa predišlo úrazom v dôsledku nebezpečných predmetov alebo pochybeniu zo strany zamestnancov. Dôležitým faktorom v tomto prípade je pedagóg, ktorý dohliada na deti počas celého dňa, či už v triede alebo vonku na prechádzke. Práve z tohto dôvodu sa od zamestnancov očakáva kooperácia, čoho cieľom je eliminácia tohto rizika. Taktiež je potrebné sa na takýto prípad poistiť a vyhnúť sa dodatočným problémom.

R6 – Výpoveď z podnájmu

K tomuto riziku by nemalo dôjsť, nakoľko prevádzka materskej školy je podložená nájomnou zmluvou. Prenajímateľ môže odstúpiť od nájomnej zmluvy, ak dôjde k hrubému porušeniu zmluvných podmienok alebo neplateniu nájomného načas. Ak by plánovaná rekonštrukcia nebola vopred schválená, aj tento fakt by mohol byť dôvodom k vypovedaniu zmluvy. Ak však nájomca bude dodržiavať predom dohodnuté podmienky a platiť nájomné načas, môžeme sa tomuto riziku vyhnúť.

Kvantifikácia rizík

Na dôsledné analýzu rizík je potrebné si jednotlivé riziká ohodnotiť. V nasledujúcej tabuľke sa nachádza stupnica pravdepodobností a ich dopad. Hodnota rizík je stanovená na stupnici od 1 do 5, pričom číslo 1 predstavuje najmenšiu pravdepodobnosť výskytu a mieru dopadu, a naopak číslo 5 predstavuje najvyššie hodnotenie.

Tab. 37: Kvantifikácia rizík

Hodnota	Pravdepodobnosť výskytu	Veľkosť dopadu
1	Viac nepravdepodobné	Žiadny význam
2	Nepravdepodobné	Malý význam
3	Možné	Významné
4	Pravdepodobné	Veľmi významné
5	Takmer isté	Kritické

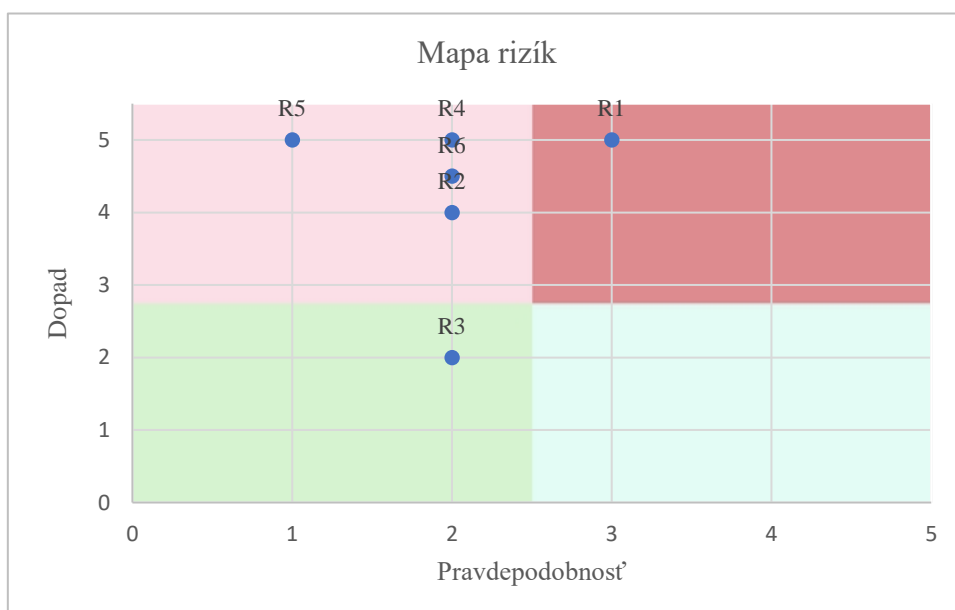
Aby sme mohli posúdiť závažnosť jednotlivých rizík, je ešte potrebné rozdeliť riziká do jednotlivých skupín, kde hodnota RPN bude v rozmedzí:

- Bežné riziko odpovedajúce hodnote 1-6, potrebné **monitorovanie**,
- Závažné riziko odpovedajúce hodnote 7-14, spoločnosť musí konať a vynaložiť úsilie na **plán**,
- Kritické riziko odpovedajúce 15-25, kde **hrozí neúspech projektu**, spoločnosť musí nájsť **patričné riešenie**.

Tab. 38: Ohodnotenie rizík

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Ocenenie rizika
R1	3	5	15
R2	2	4	8
R3	2	2	4
R4	2	5	10
R5	1	5	5
R6	2	4,5	9

Na základe predchádzajúcej tabuľky je možné vytvoriť mapu rizík. Rizikové faktory sú zakreslené na základe pravdepodobnosti výskytu a dopadu rizika. Najväčšiu pozornosť treba venovať riziku R1, ktorý sa nachádza v kritickom kvadrante.



Graf č. 9: Mapa rizík (vlastné spracovanie)

5 UKAZOVATELE

Výpočet doby návratnosti investície

Pri výpočte doby návratnosti sa berú do ohľadu celkové vstupné náklady a peňažný tok za 1. rok od vzniku podnikania. V tabuľke nižšie sú zobrazené všetky 3 možné scenáre. Pri pesimistickej variante by bola doba návratnosti takmer 2 roky. Naopak pri optimistickej variante, tzn. pri kapacite 16 detí, je doba návratnosti investície pol roka.

Tab. 39: Výpočet doby návratnosti v eurách (vlastné spracovanie)

Varianta	Pesimistická	Dostačujúca	Optimistická
Cash flow	8681,60 €	19321,60 €	27301,60 €
Počiatočná investícia	12025 €		
Pokrytie	57,23 %	160,68 %	227,04 %

Výpočet výnosnosti investície

V rámci výpočtu výnosnosti investície sa dáva do pomeru výsledok hospodárenia a investíciu. Pre existenciu materskej školy by bolo veľmi nepriaznivé, ak by sa situácia vyvíjala v pesimistickej variante, tzn. pri kapacite detí pod 9 detí, nakoľko rentabilita tejto investície sa v tejto variante pohybuje v negatívnych hodnotách. V rámci 1. roku ide iba o 3 mesiace prevádzky, čo sa odzrkadľuje aj na hodnote. Najlepšie hodnoty rentability sú v 2. sledovanom roku, nakoľko ešte podnik uplatňoval štátny príspevok, čím boli mzdové náklady nižšie. V ďalšom roku už podnik nemal nárok na tento príspevok, a tak hodnoty rentability taktiež klesli.

Tab. 40: Výpočet výnosnosti investície (vlastné spracovanie)

Varianta	1.rok	2.rok	3.rok
Pesimistická	-0,75	-20,77	-86,72
Dostačujúca	16,75	53,49	2,33
Optimistická	29,76	105,92	54,75

ZÁVER

Táto diplomová práca bola zameraná na návrh podnikateľského plánu súkromnej materskej školy, ktorá by bola zameraná na princípy Montessori filozofie. Návrh podnikateľského plánu bol vypracovaný tak, aby čo najviac odpovedal realite a mal by byť realizovateľný.

Nakoľko každé podnikanie so sebou prináša určité riziká, túto súkromnú materskú školu som sa rozhodla založiť ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Hlavným faktorom pri rozhodovaní bolo obmedzené ručenie a možnosť založiť spoločnosť iba jednou osobou.

Táto diplomová práca bola rozdelená do troch častí, kde som sa v prvej teoretickej zaoberala základnými pojmami potrebnými pre vypracovanie podnikateľského plánu.

Nasledovala časť analytická, ktorá bezprostredne nadväzuje na časť teoretickú. V tejto časti som na základe jednotlivých analýz zistila, aký je daný trh, na ktorom by spoločnosť vystupovala, aká je konkurencia alebo či je o takýto druh materskej školy záujem. Ďalším krokom bol výber lokality, ktorý musel na jednej strane korešpondovať s požiadavkami stanovenými zákonmi, a na druhej strane predstavami o budúcej materskej škole. Aby sa oslovilo čo najväčšie množstvo potencionálnych zákazníkov, spoločnosť zvolila niekoľko druhou propagácií od webovej stránky až po letáčky v detských centrách. Dôležitým medzníkom je taktiež organizačné plánovanie, kde je zásadným faktorom správne načasovanie, aby k zahájeniu, tzn. k 1.10.2019, bolo všetko hotové a pripravené.

V poslednej návrhovej časti je podrobný podnikateľský plán tejto materskej školy. Tento plán predstavuje štruktúrovaný prierez všetkých potrebných informácií a výpočtov pri rozbehovaní podnikania ako takého. Najprv bolo nutné nielen vybrať priestory, v ktorých by sa materská škola nachádzala, ale taktiež zabezpečiť potrebnú rekonštrukciu. V rámci jednotlivých výpočtov nebolo cieľom len kalkulácia všetkých nákladov, či už ide o náklady prevádzkové, mzdové alebo rekonštrukčné, ale najmä aj vysvetliť z akých zdrojov bude podnik financovaný, a aké sú očakávané príjmy. V tomto prípade sa pojednávalo o troch variantach, podľa kapacity materskej školy.

Nakoľko ide o začínajúci podnik a jeho financovanie je obmedzené, treba podotknúť, že zisky spoločnosti sa vyvíjajú pomalým tempom, čo však nie je faktorom odradzujúcim. Hranica, ktorá odpovedá bodu zvratu, tzn. stavu, od ktorého bude spoločnosť generovať

zisk, je 13 detí, čiže ide o celkom riskantnú hranicu. V budúcnosti ale nie je v pláne zvyšovanie cien, čo znamená, že podnik bude musieť vydať maximálne úsilie o získanie si dôvery zo strany rodičov. Tým by sa kapacita škôlky maximálne naplnila, čo by v konečnom dôsledku mohlo znamenať, že v budúcnosti škôlka počíta s navyšovaním kapacity ako takej. Napokon záleží už len na majiteľke materskej školy, či bude ochotná podstúpiť riziká, ktoré sa spájajú s podnikaním.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada.

HISRICH, R.D. & Peters, M.P., 1996. *Založení a řízení nového podniku*, Praha: Victoria Publishing.

FOTR, J. & SOUČEK, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. & PETERKA, J., 2007. *Podnikatelský plán*, Brno: Computer Press.

KOTLER, Philip. 2001. *Marketing management*. 10. rozš. Vyd. Prada: Grada. Profesionál. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

MAJDÚCHOVÁ, H. & NEUMANNOVÁ, A., 2014. *Podnik a podnikanie*. Druhé prepracované a doplnené vydanie., Bratislava: Sprint 2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

SMEJKAL, V. & RAIS, K., 2003. *Řízení rizik*, Praha: Grada

SRPOVÁ, J. & ŘEHOŘ, V., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha: Grada.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-2049-4.

Živnostenský zákon č. 455/1991 v znení neskorších zákonov.

Online zdroje

ANNA ČERNOGOVÁ. Daňový bonus na dieťa v roku 2019. [online]. Podnikajte. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/danovy-bonus-2019>

HICP inflation rate. Eurostat [online]. 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tec00118&language=en>

Hrubá mzda. [online]. Statdat. 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/np1103rr/Hrub%C3%A1%20mzda%20a%20popisn%C3%A9%20C5%A1tatistick%C3%A9%20charakteristiky%205Bnp1103rr%5D

Kalkulácia ceny – letáky. [online]. Expresťlač. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: [https://www.expresťlac.sk/letaky?gclid=CjwKCAjwndvlBRANEiwABrR32BzAGm_Yn-](https://www.expresťlac.sk/letaky?gclid=CjwKCAjwndvlBRANEiwABrR32BzAGm_Yn-GMJYzuNyWwUjkBPgOTB_B8frJDVHwwpmaLtVDqPVwavxoC0xgQAvD_BwE)

Kataster nehnuteľností. [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://zbgis.skgeodesy.sk/mkzbgis/sk/kataster?bm=zbgis&z=20&c=21.244370,49.000187&it=point&dt=owners&fbclid=IwAR3wM9ZHci0TEjgDZP9YjH5WgUPeIZw0vHX1KcVxdVLeJJtmA7uArWUo6tQ#/detail/kataster/parcela-c/849502/784_3?zoom=false

MindTools [online]. 2019 [cit. 2019-02-19]. The McKinsey 7S Framework. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Nehnuteľnosti. *Reality* [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: [https://www.topreality.sk/rodinny-dom-na-prenajom-ulica-jana-novaka-presov-r6823138.html?fbclid=IwAR1EE-](https://www.topreality.sk/rodinny-dom-na-prenajom-ulica-jana-novaka-presov-r6823138.html?fbclid=IwAR1EE-R4FoWJHaFOj8aRyYxX9KfeVcJmp5HVDfHFgvpvFgLahUevj1za5DY)

ORŠULÍKOVÁ [online]. Forbes. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/budovani-uspesne-znacky-lezi-hlavne-na-zamestnancich-jak-je-nadchnout/>

Opatrovanie detí. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.domelia.sk/opatrovanie-deti/presov>

Priemerná mesačná mzda. [online]. Statdat. 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i2F54CEABC9464EB6B9D47D7B63C86C2B%22\)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20pod%C4%BEa%20odvetv%C3%AD%205bpr0205](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i2F54CEABC9464EB6B9D47D7B63C86C2B%22)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20pod%C4%BEa%20odvetv%C3%AD%205bpr0205)

qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk

Príspevok na podporu zamestnávania znevýhodneného uchádzača o zamestnanie. . [online]. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevky-pre-zamestnavateľa/prispevok-na-podporu-zamestnavania-znevýhodneného-uchadzaca-o-zamestnanie-50.html?page_id=293050

Príspevok pri narodení dieťaťa. [online]. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny. 2019 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/rodina-socialna-pomoc/podpora-rodinam-detmi/penazna-pomoc/prispevok-pri-narodení-dietata/>

Vekové zloženie. [online]. STATdat. 2019. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22)&ui.name=Vekov%C3%A9%20zloženie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20[om7009rr]&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2F%2fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk&fbclid=IwAR2uKMBGkgX5--dI0ls8tgVrVG0v_lQ9Hw8R5T-6d5NwmYEBJN2XU18P4to#)

[bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22\)&ui.name=Vekov%C3%A9%20zloženie%20-](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22)&ui.name=Vekov%C3%A9%20zloženie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20[om7009rr]&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2F%2fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk&fbclid=IwAR2uKMBGkgX5--dI0ls8tgVrVG0v_lQ9Hw8R5T-6d5NwmYEBJN2XU18P4to#)

[%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20\[om7009rr\]&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2F%2fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk&fbclid=IwAR2uKMBGkgX5--dI0ls8tgVrVG0v_lQ9Hw8R5T-6d5NwmYEBJN2XU18P4to#](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22)&ui.name=Vekov%C3%A9%20zloženie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20[om7009rr]&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2F%2fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk&fbclid=IwAR2uKMBGkgX5--dI0ls8tgVrVG0v_lQ9Hw8R5T-6d5NwmYEBJN2XU18P4to#)

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Bod zvratu	36
Graf č. 2: Pôrodnosť v Prešovskom kraji a v SR v 2013-2017	38
Graf č. 3: Pôrodnosť v okrese Prešov	39
Graf č. 4: Počet detí v okrese Prešov v rokoch 2015-2017	39
Graf č. 5: Miera nezamestnanosti v %.....	42
Graf č. 6: Hrubá mesačná mzda na Slovensku a v Prešovskom kraji	42
Graf č. 7: Vek respondentov.....	48
Graf č. 8: Analýza bodu zvratu.....	82
Graf č. 9: Mapa rizík	92

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Porovnanie živností a s.r.o	22
Tab. 2: Štruktúra obvyklých rizík	37
Tab. 3: Miera inflácie v rokoch 2009-2018.....	43
Tab. 4: Zhrnutie SLEPTE analýzy	45
Tab. 5: Časový harmonogram dotazníkového šetrenia	47
Tab. 6: Odpoveď na otázku č. 8 z dotazníka.....	49
Tab. 7: Odpoveď na otázku č. 12 dotazníka.....	50
Tab. 8: Denný program Deťúrkovo	51
Tab. 9: Súkromné materské školy v Prešove	52
Tab. 10: Školné poplatky.....	7
Tab. 11: Zhrnutie Porterovho 5-faktorového modelu	55
Tab. 12: Zhrnutie analýzy zdrojov	58
Tab. 13: SWOT analýza	61
Tab. 14: Denný režim	67
Tab. 15: Celoročný program	68
Tab. 16: Náklady na propagáciu	73
Tab. 17: Náklady na rekonštrukčné práce	74
Tab. 18: Náklady na materiál	75
Tab. 19: Náklady na vybavenie	75
Tab. 20: Celkové počiatočné náklady	76
Tab. 21: Prevádzkové mesačné náklady	77
Tab. 22: Mesačné mzdové náklady na pozícií pedagóg	78
Tab. 23: Mesačné náklady majiteľky	79
Tab. 24: Potrebný kapitál na rok 2019	80

Tab. 25: Zdroje kapitálu	80
Tab. 26: Prehľad príjmov pri rôznej kapacite	81
Tab. 27: Kalkulácia mesačných výdajov	81
Tab. 28: Počiatočná súvaha	83
Tab. 29: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – pesimistická varianta	83
Tab. 30: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – dostačujúca varianta.....	84
Tab. 31: Výsledok hospodárenia za rok 2019 – optimistická varianta.....	84
Tab. 32: Výsledok hospodárenia 2020 – 3 varianty	85
Tab. 33: Výsledok hospodárenia 2021 - 3 varianty	86
Tab. 34: Cash flow v 1. roku	41
Tab. 35: Časový harmonogram	89
Tab. 36: Kvantifikácia rizík.....	91
Tab. 37: Ohodnotenie rizík.....	92
Tab. 38: Výpočet doby návratnosti	93
Tab. 39: Výpočet výnosnosti investície.....	93

ZOZNAM OBRÁZKOV

Ob.. 1: Porterov model 5 síl.....	27
Obr. 2: SWOT analýza	31
Obr. 3: Marketingový mix.....	32
Obr. 4: Vyznačenie polohy potencionálnych priestorov	57
Obr. 5: Porovnanie podmienok poskytnutia úveru.....	58
Obr. 6: Návrh loga materskej školy.....	64
Obr. 7: Pôdorys priestorov	71

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I - Dotazník

Príloha II- Cash flow 1. rok - pesimistická varianta

Príloha III – Cash flow 1. rok – dostačujúca varianta

Príloha IV – Cash flow 2. rok – pesimistická varianta

Príloha V Cash flow 2. rok – dostačujúca varianta

Príloha VI – Cash flow 2. rok – optimistická varianta

Príloha VII – Cash flow 3. rok – pesimistická varianta

Príloha VII – Cash flow 3. rok – dostačujúca varianta

Príloha IX – Cash flow 3. rok – optimistická varianta

Súkromná materská škola Montessori v Prešove

Dobrý deň,

som študentkou posledného ročníka Podnikateľskej fakulty VUT v Brne a rada by som Vás poprosila o vyplnenie nižšie uvedeného dotazníka. Moja diplomová práca sa zaoberá založením súkromnej materskej Montessori škôlky v Prešove. Cieľom tohto dotazníka je získať potrebné informácie o dopyte po takomto druhu materskej škôlky, ponúkaných službách, cene či prevádzkovej dobe. Tento dotazník je anonymný a odpovede bude spracované iba na účely diplomovej práce.

Ďakujem za Váš čas!

Veronika Haščáková

Vaše bydlisko sa nachádza v Prešove a jeho blízkom okolí?

V prípade odpovede ak ste na túto otázku odpovedali nie, prosím nepokračujte vo vyplňovaní dotazníka. Ďakujem za Váš čas!

☐

áno

☐

nie

Máte deti vo veku 2-6 rokov?

☐

áno

☐

nie

Myslíte si, že máte vo svojom okolí dostatok materských škôl?

☐

áno

☐

nie

Stalo sa Vám, že ste museli vyhľadávať súkromnú materskú školu, pretože kapacita štátnych materských škôlok bola naplnená?

☐

áno

☐

nie

Máte nejakú skúsenosť so súkromnými materskými školami?

☐

áno

☐

nie

Využili by ste služby súkromnej materskej škôlky?

☐

áno

☐

nie

Čo najviac zohľadňujete pri umiestnení dieťaťa do materskej školy? (1 - najviac, 5 - najmenej)

	1	2	3	4	5
individuálny prístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostupnosť, parkovanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mimovýukové aktivity - výlety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výuka cudzieho jazyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dlhšia otváracia doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
čas strávený vonku - ihrisko, záhrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stravovanie - teplý obed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita stravovania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poznáte princípy Montessori?

☐ áno

☐ nie

Využili by ste služby Montessori škôlky, ak by bola dostupná vo Vašom okolí?

☐ áno

☐ nie

Preferujete výuku cudzieho jazyka už v predškolskom veku?

☐ áno

☐ nie

Aká je Vaša predstava o čase, ktorý Vaše dieťa stráví v škôlke?

☐ viac hrania ako výuky

☐ viac výuky ako hrania

☐ 50/50

Aká je najvyššia možná suma, ktorú by ste boli ochotní mesačne zaplatiť?

- ☐ do 100 €
- ☐ od 100 - 150 €
- ☐ od 150 do 200 €
- ☐ 200 a viac

Vaše pohlavie?

- ☐ žena
- ☐ muž
- ☐ Odpoveď 3

Váš Vek?

- ☐ do 20
- ☐ 20-30
- ☐ 30-40
- ☐ 40-50

Ukončené vzdelanie?

- ☐ základné
- ☐ stredoškolské (výučný list)
- ☐ stredoškolské (maturita)
- ☐ vysokoškolské

Váš rodinný stav?

- ☐ slobodná/y
- ☐ ženatá/y
- ☐ rozvedená/y
- ☐ vdova/vdovec

Príloha II: Cash flow 1. rok - pesimistická varianta

Položka	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20
Počiatočný stav	7481,00	7566,05	7651,10	7736,15	7821,20	7906,25	7991,30	8076,35	8161,40	8246,45	8421,50	8596,55
Príjmy	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	2070,00	2070,00	1980,00
Školné	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	1980,00	2070,00	2070,00	1980,00
Výdaje	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95
Nájom	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Energie	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45
Poistenie	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50
Telefon a internet	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Príjmy - výdaje	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	175,05	175,05	85,05
Konečný stav	7566,05	7651,10	7736,15	7821,20	7906,25	7991,30	8076,35	8161,40	8246,45	8421,50	8596,55	8681,60

Príloha III: Cash flow 1.rok – dostačujúca varianta

Položka	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20
Počiatočný stav	7481,00	8446,05	9411,10	10376,15	11341,20	12306,25	13271,30	14236,35	15201,40	16166,45	17261,50	18356,55
Príjmy	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2990,00	2990,00	2860,00
Školné	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2860,00	2990,00	2990,00	2860,00
Výdaje	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95	1894,95
Nájom	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Energie	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Mzdy	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45	1265,45
Poistenie	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50
Telefon a internet	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Príjmy - výdaje	965,05	965,05	965,05	965,05	965,05	965,05	965,05	965,05	965,05	1095,05	1095,05	965,05
Konečný stav	8446,05	9411,10	10376,15	11341,20	12306,25	13271,30	14236,35	15201,40	16166,45	17261,50	18356,55	19321,60

Príloha IV: Cashflow 2. rok – pesimistická varianta

Položka	10.20	11.20	12.20	1.21	2.21	3.21	4.21	5.21	6.21	7.21	8.21	9.21
Počiatočný stav	8681,60	7923,52	7165,44	6407,36	5649,28	4891,2	4133,12	3375,04	2616,96	1858,88	1190,8	522,72
Príjmy	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	2070	2070	1980
Školné	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	2070	2070	1980
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-668,08	-668,08	-758,08
Konečný stav	7923,52	7165,44	6407,36	5649,28	4891,2	4133,12	3375,04	2616,96	1858,88	1190,8	522,72	-235,36

Príloha V: Cash flow 2. roku - dostačujúca varianta

Položka	10.20	11.20	12.20	1.21	2.21	3.21	4.21	5.21	6.21	7.21	8.21	9.21
Počiatočný stav	19321,6	19443,52	19565,44	19687,36	19809,28	19931,2	20053,12	20175,04	20296,96	20418,88	20670,8	20922,72
Príjmy	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2990	2990	2860
Školné	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2990	2990	2860
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	251,92	251,92	121,92
Konečný stav	19443,52	19565,44	19687,36	19809,28	19931,2	20053,12	20175,04	20296,96	20418,88	20670,8	20922,72	21044,64

Príloha VI: Cash flow 2. roku – optimistická varianta

Položka	10.20	11.20	12.20	1.21	2.21	3.21	4.21	5.21	6.21	7.21	8.21	9.21
Počiatkový stav	27301,6	28083,52	28865,44	29647,36	30429,28	31211,2	31993,12	32775,04	33556,96	34338,88	35280,8	36222,72
Príjmy	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Školné	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	941,92	941,92	781,92
Konečný stav	28083,52	28865,44	29647,36	30429,28	31211,2	31993,12	32775,04	33556,96	34338,88	35280,8	36222,72	37004,64

Príloha VII: Cash flow 3. roku – pesimistická varianta

Položka	10.21	11.21	12.21	1.22	2.22	3.22	4.22	5.22	6.22	7.22	8.22	9.22
Počiatkový stav	-235,36	-993,44	-1751,52	-2509,6	-3267,68	-4025,76	-4783,84	-5541,92	-6300	-7058,08	-7726,16	-8394,24
Príjmy	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	2070	2070	1980
Školné	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	2070	2070	1980
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-758,08	-668,08	-668,08	-758,08
Konečný stav	-993,44	-1751,52	-2509,6	-3267,68	-4025,76	-4783,84	-5541,92	-6300	-7058,08	-7726,16	-8394,24	-9152,32

Príloha VIII : Cash flow 3. roku dostačujúca varianta

Položka	10.21	11.21	12.21	1.22	2.22	3.22	4.22	5.22	6.22	7.22	8.22	9.22
Počiatkový stav	21044,64	21166,56	21288,48	21410,4	21532,32	21654,24	21776,16	21898,08	22020	22141,92	22393,84	22645,76
Príjmy	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2990	2990	2860
Školné	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2990	2990	2860
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	121,92	251,92	251,92	121,92
Konečný stav	21166,56	21288,48	21410,4	21532,32	21654,24	21776,16	21898,08	22020	22141,92	22393,84	22645,76	22767,68

Príloha IX : Cash flow 3. roku – optimistická varianta

Položka	10.21	11.21	12.21	1.22	2.22	3.22	4.22	5.22	6.22	7.22	8.22	9.22
Počiatkový stav	37004,64	37786,56	38568,48	39350,4	40132,32	40914,24	41696,16	42478,08	43260	44041,92	44983,84	45925,76
Príjmy	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Školné	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3680	3680	3520
Výdaje	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08	2738,08
Nájom	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Energie	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Mzdy	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58	2108,58
Poistenie	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
Telefon a internet	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Príjmy - výdaje	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	781,92	941,92	941,92	781,92
Konečný stav	37786,56	38568,48	39350,4	40132,32	40914,24	41696,16	42478,08	43260	44041,92	44983,84	45925,76	46707,68